

Challenges

L'économie de demain est l'affaire de tous

PME COMMENT LES SAUVER

p.34

*«En une semaine, toutes
les entreprises
sont devenues des entreprises
en difficulté»*

*Hélène Bourbouloux,
administratrice judiciaire*

LES APPELS AUX RICHES p.10

L 13400 - 655 S - F: 4,20 € - RD



DU 20 AU 27 MAI 2020 - N°655 - BELGIQUE 4,30 € / LUXEMBOURG 4,30 € / ANTIILLES-REUNION 4,40 € / TOMI 795 XFP / CANADA 7,25 \$ / MAROC 40 DH / TUNISIE 7,90 TND

© STEPHANE LAGOUTTE/CHALLENGES-REA

LA RÉSISTANCE CERTIFIÉE

TORDJMAN

Metal.

PORTES BLINDÉES
&
SERRURES

Garanties selon nos conditions générales de vente aux professionnels



Garantie
10
ANS

80% des cambrioleurs passent
par la porte d'entrée ...



Le quartier d'affaires de la Défense prévoit le retour de seulement 15% des salariés d'ici au mois de septembre.

Le géant de la gestion BlackRock désinvestit la zone euro

Dans une note en date du 11 mai, BlackRock (6470 milliards de dollars sous gestion) considère que la décision du 5 mai de la Cour constitutionnelle allemande « pourrait mettre en cause l'indépendance de la Banque centrale européenne (BCE) et saper la cohésion de la zone euro ». De plus, le numéro un mondial de la gestion, qui a collecté 35 milliards de dollars au premier trimestre, qualifie de « modeste » l'action de la BCE par rapport à celle de la Réserve fédérale des États-Unis. Sont privilégiés « les bons du Trésor américain et les actifs chinois ». ■

L'OL passe dans le rouge

L'Olympique lyonnais s'est constitué un matelas de plus 90 millions d'euros depuis l'été dernier grâce à des ventes de joueurs. Selon EuroLand Corporate, le club de football de Jean-Michel Aulas devrait tout de même basculer dans le rouge, avec une perte de 6,3 millions d'euros en 2019-2020 et d'1,5 million en 2020-2021.



Citroën démarre son low cost

Citroën (PSA) prévoit pour fin 2021 une nouvelle gamme de modèles économiques à 10 000 euros (projet C-Cubed) sur une plateforme simplifiée et industrialisable localement, en Inde et en Amérique latine.



P. Terdjiman/NYT-Redux-Réa

Tubiana engagée pour le climat par Bruxelles

Ancienne ambassadrice pour les négociations de la Conférence de Paris de 2015 sur les changements climatiques (COP21), Laurence Tubiana a été nommée conseillère à l'environnement du premier vice-président de la Commission européenne Frans Timmermans, en charge de l'Action pour le climat.

Macron redoute le front social



AFP

Les économistes réunis chaque semaine par Bruno Le Maire (Patrick Martin, Jean Pisani-Ferry, Patrick Artus, Elie Cohen...) ont été reçus le 15 mai à l'Élysée. Tous ont trouvé le président très inquiet d'une explosion sociale, notamment dans les secteurs peu syndiqués (intérim, plateformes...).

La précision de l'Insee désavantage la France

Plusieurs économistes, comme Bruno Cavalier (Oddo BHF) ou Eric Heyer (OFCE), considèrent que l'Insee a mieux pris en compte que ses homologues le ralentissement grâce à sa méthodologie. D'où des prévisions officielles pour 2020 relativement défavorables à la France.

Oxfam met le CAC 40 en examen

Oxfam France, dirigée par Cécile Duflo, devrait sortir dans un mois un dossier sur le partage des richesses au sein du CAC 40 entre 2009 et 2018. Validée par des experts indépendants, l'étude semble montrer que la politique de dividendes ne s'est pas faite au détriment des salariés. Mais le commentaire serait beaucoup plus acide, dans la lignée des rapports précédents de l'ONG.

Trois nouveaux noms circulent pour la direction générale d'Engie : Gwenaëlle Huet (Engie), Bruno Bensasson (EDF) et Laurent Guillot (Saint-Gobain).

Les fonds américains Apollo et GSO sont candidats à la reprise de Technicolor (ex-Thomson Multimédia), en situation financière délicate.

Le Centre national d'enseignement à distance (Cned), réservé aux enseignants dans l'incapacité d'être devant une classe, élargit son recrutement à tous ceux souhaitant monter en compétence d'e-learning.

Helena Robyn, collaboratrice de l'eurodéputé Stéphane Séjourné, rejoint le cabinet d'Amélie de Montchalin, secrétaire d'Etat chargée des Affaires européennes.

Renault et Thales, dont l'Etat est actionnaire, font partie des 15 sociétés qui n'ont pas participé au « rapport d'engagement fiscal du CAC 40 » du Forum pour l'investissement responsable.

Orange travaille sur un scénario de retour du présentiel à son siège pour février 2021. L'emménagement dans de nouveaux locaux, prévu courant 2021, se révèle être un vrai casse-tête.

La Caisse d'épargne d'Ile-de-France a débloqué 500 millions d'euros de ligne de crédit à Ile-de-France Mobilités.

Le CSE d'Airbus devrait s'adjoindre les services de Stratorg (TrustManagement) pour analyser la stratégie de crise du groupe.

Alain Battisti (Fédération nationale de l'aviation marchande) plaide pour le maintien du chômage partiel dans le secteur aérien pendant un an.

Franck Riboud, président d'honneur de Danone, a cédé pour 1,6 million d'euros d'actions du groupe.

Plus de 150 familles, dont certaines très fortunées, ont interrompu le versement du denier du culte au diocèse de Paris suite au licenciement du directeur du lycée privé Saint-Jean-de-Passy (Paris XVI^e).

Le chasseur Corthay a obtenu un prêt garanti par l'Etat de BNP Paribas.

Jacques Attali et Hubert Védrine sortent en juin des livres sur la crise, chez Fayard : La Nouvelle Vie du monde et Et après ?

L'Oréal s'attend à une croissance à deux chiffres au second semestre en Chine.



Agnès Rousseaux, corédactrice en chef du site d'informations Bastamag, va être nommée directrice de l'hebdomadaire *Politis*.

Patrick Drahi s'attaque à la rentabilité de ses médias

L'examen au Parlement du **projet de loi audiovisuel** ayant été reporté sine die, la partie concernant la transposition de la directive SMA (droits d'auteur, contribution des plateformes numériques à la création) va être prise par ordonnances, sans doute début juin.

L'Equipe a recruté 41 000 abonnés numériques durant la période de confinement, portant son parc à 287 000 abonnés en ligne, le plus important de la presse quotidienne. Le quotidien sportif proposait exceptionnellement un abonnement de six mois à 0,99 euro par mois au lieu de 9,99 euros.

Dans l'élaboration du **fonds d'indemnisation pour les tournages** qui, à l'avenir, seraient stoppés par le Covid, le ministère de la Culture et le CNC sont très vigilants pour éviter tout effet d'aubaine.

France 3 a trouvé un public pour ses films de patrimoine de l'après-midi : entre 952 000 spectateurs pour *Le Jour se lève* et 1,1 million pour *Casque d'or*.

Fayard publiera le 17 juin un recueil des textes d'intellectuels, écrivains, historiens parus dans **Le Figaro** durant la période de confinement.

Le patron d'Altice Patrick Drahi, qui cède Libération à un fonds de dotation, s'apprête à passer à la paille de fer ses activités françaises dans les médias, au prix d'une importante réduction d'effectifs. Très endetté, précédé par une réputation de patron efficace et sans états d'âme, le propriétaire de SFR, BFM TV, RMC Découvertes, RMC,



Hamilton/Réa

BFM Business... aurait donné des consignes claires : « *Il ne veut aucune filiale déficitaire* », assure un dirigeant. « *Pour lui, c'est*

le moment opportun de couper dans les coûts, confirme un bon connaisseur du groupe. *Ils vont y aller très dur pendant douze mois, au moment où l'économie est à plat. Après, tout sera aplani.* » La première coupe a été réservée à *L'Express*, cédé début 2019 à Alain Weill. *Libération*, qui a perdu 50 millions d'euros en cinq ans, va donc également sortir du périmètre. Altice a enterré Altice Studio, sa filiale de production de longs-métrages. C'est au

tour des télévisions. BFM Paris et BFM Business – cette dernière abandonnerait le canal télévisé en ne gardant que le Web et la radio – devraient mettre en place des synergies avec BFM TV pour réduire la voilure.

Les 200 journalistes du service des sports, qui alimentent RMC Sport et les médias du groupe, ne seront pas épargnés. Altice France avait décroché des droits majeurs du football, mais le groupe lâche prise dans ce secteur très consommateur de cash. Il n'a plus participé aux récents appels d'offres. Selon *L'Equipe*, la chaîne RMC Sport News s'arrêtera le 2 juin. Côté droits, si Altice les cède la dernière saison de la Ligue des champions à Mediapro et diffuse la future chaîne du groupe espagnol, « *Drahi fera 350 millions d'économies et cela ne changera rien pour les abonnés aux offres foot de SFR* », expédie un expert des médias sportifs. Sous-exploités, les studios flambant neufs du siège parisien pourraient être loués à des entreprises extérieures sur certains créneaux horaires. Seule BFMTV, première chaîne d'information en continu, rentable et précieux outil d'influence, ne serait pas touchée. ■

Presstalis obtient un sursis de l'Etat pour la troisième fois

Presstalis l'a échappé belle. Le 15 mai, le tribunal de commerce de Paris a placé le principal distributeur de presse français en redressement judiciaire avec poursuite d'activité. Le plan de sauvetage, proposé par la Coopérative des quotidiens, réduit considérablement la structure de coût en se recentrant sur le siège parisien et le dépôt de Bobigny. Seuls 265 postes sur 1 000 seront conservés. Mais l'Etat a remis la main à la poche pour ce tonneau des Danaïdes qui sort de sa troisième crise en dix ans : 33 millions

d'euros d'aide ponctuelle pour tenir pendant le confinement et un prêt de 35 millions à la sortie. En 2012, déjà, l'Etat avait apporté 35 millions d'euros pour renflouer les caisses ; en 2018, il avait prêté 90 millions... Une ardoise effacée par la liquidation judiciaire. « *La seule aide de l'Etat que nous attendons est qu'il prenne en charge le passif social et la restructuration* », explique Louis Dreyfus, patron du *Monde* et représentant des quotidiens. Un dernier coup de pouce qui pourrait s'élever à 50 millions. L. L.

Selon Gautier Picquet, qui préside Publicis Média et le syndicat des agences médias (**Udecam**), « *le secteur de la communication peut perdre 400 à 500 millions d'euros de revenus. Ce sont évidemment des milliers d'emplois. Le secteur va être très fragile* ».

L'interview – très critique sur la Macronie – de la députée ex-LREM Frédérique Dumas, fin avril, sur **Le Média** a fait un gros score : 1,4 million de vues. A la grande surprise de la principale intéressée.

L'application de lecture en ligne **Youboox** (500 000 abonnés payants), se lance le 11 juin dans le podcast avec une première production originale : l'adaptation en sept épisodes du roman de Nicolas Gaudemet *La Fin des idoles*.

Cenaf Editions, éditeur de *Maison et Jardin magazine*, *Villes d'avenir*, *Evasion* ou *Architecture et Urbanisme*, cède son fonds de commerce suite à un redressement judiciaire.

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



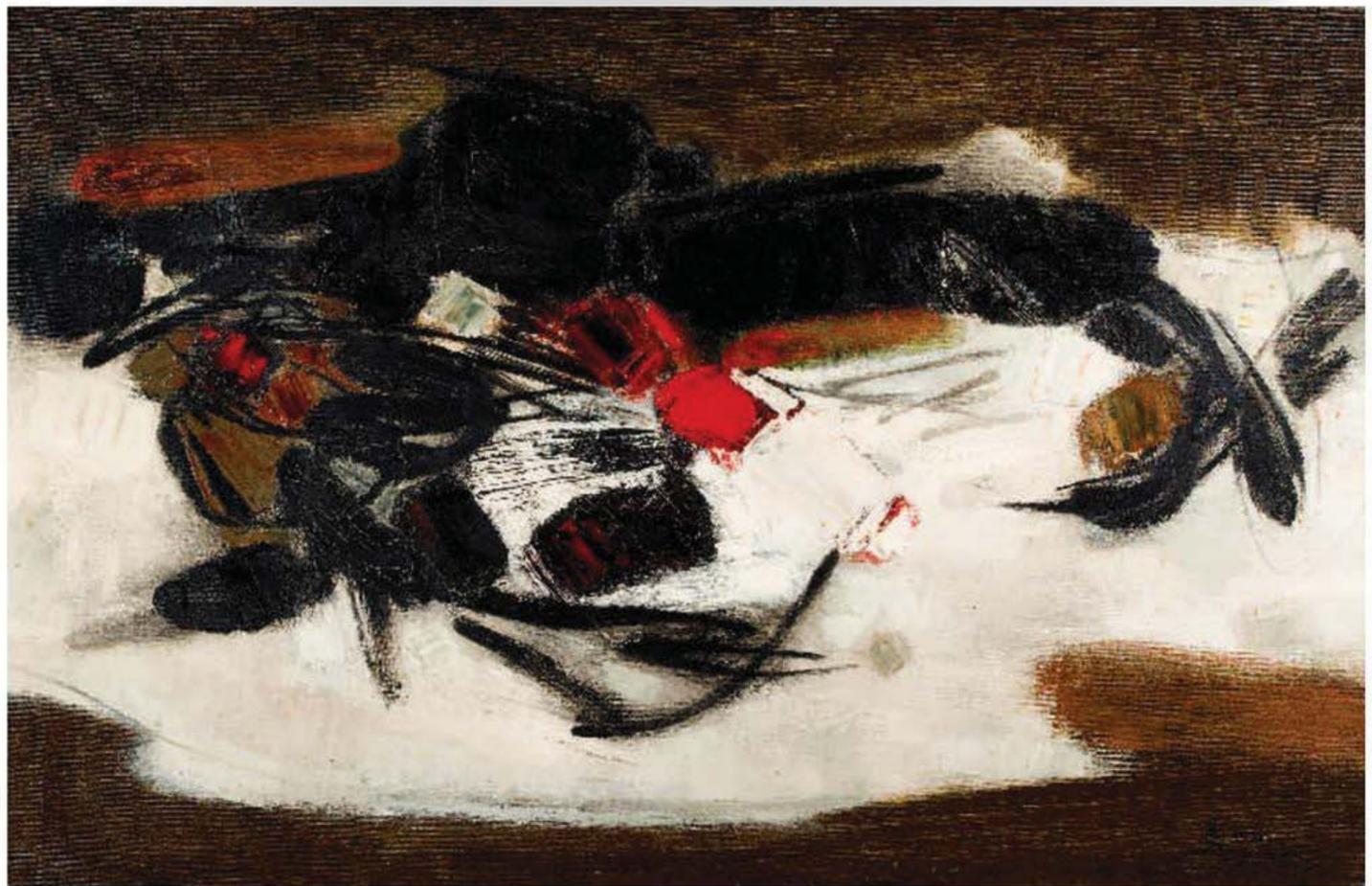
Fréquence Paris : 87,8 MHz

AGUTTES

MAISON DE VENTES AUX ENCHÈRES

Vente le vendredi 29 mai 2020, 14h30
Neuilly-sur-Seine

FERNANDO BOTERO
(né en 1932)
Reclining woman
Bronze
34 x 58,4 x 24,8 cm



CHU TEH-CHUN (1920-2014) *Composition, n°62*. 1960. Huile sur toile, 65 x 100 cm

Informations et catalogue complet sur aguttes.com

Spécialiste Art contemporain

Ophélie Guillerot
+33 (0)1 47 45 93 02
guillerot@aguttes.com

1^{ère} maison de ventes aux enchères indépendante en France*
Neuilly-sur-Seine • Paris • Lyon • Aix-en-Provence • Bruxelles
aguttes.com | Suivez-nous @    

Prochaines ventes : 30 juin et octobre 2020, Paris

Expertises gratuites et confidentielles sur rendez-vous

Nous recherchons les signatures J.- M. Basquiat, Bernard Buffet, Robert Combas, Hans Hartung, Pablo Picasso, Kazuo Shiraga, Pierre Soulages, Chu Teh-Chun, Bernar Venet, Fabienne Verdier, Zao Wou-Ki, Huang Yong Ping, Fernando Botero, Olivier Debré, Claude Viallat...

Le coronavirus pourrait être le meilleur allié du climat

Après la crise financière, les émissions de CO₂ dans le monde étaient reparties à la hausse. Bis repetita avec le déconfinement post-Covid? Le prix bas des carburants et les mesures de distanciation sociale dans les transports en commun plaident pour un retour du tout-automobile. Mais nous ne sommes plus en 2008. La planète investit davantage dans l'éolien et le solaire que dans les fossiles, les énergéticiens sanctua-

risent leur budget en faveur des renouvelables et Bruxelles, via son Green Deal, met le turbo sur la transition énergétique. Il faudra des années pour que les consommations d'énergie retrouvent leur niveau de l'an dernier – la déprime des cours du pétrole en témoigne. « Plus rien ne sera comme avant », promettent les responsables politiques. Pour le climat, le coronavirus est peut-être une bonne nouvelle. **N.S.**

LEÇON N° 1

Décarbonation

Le ralentissement de l'économie et la désindustrialisation génèrent une réduction des émissions de CO₂. Cette tendance va-t-elle perdurer? Un signe positif : les énergéticiens ont réduit la voilure dans leurs investissements mais n'ont pas touché à ceux dévolus aux renouvelables.

LEÇON N° 2

Désindexation

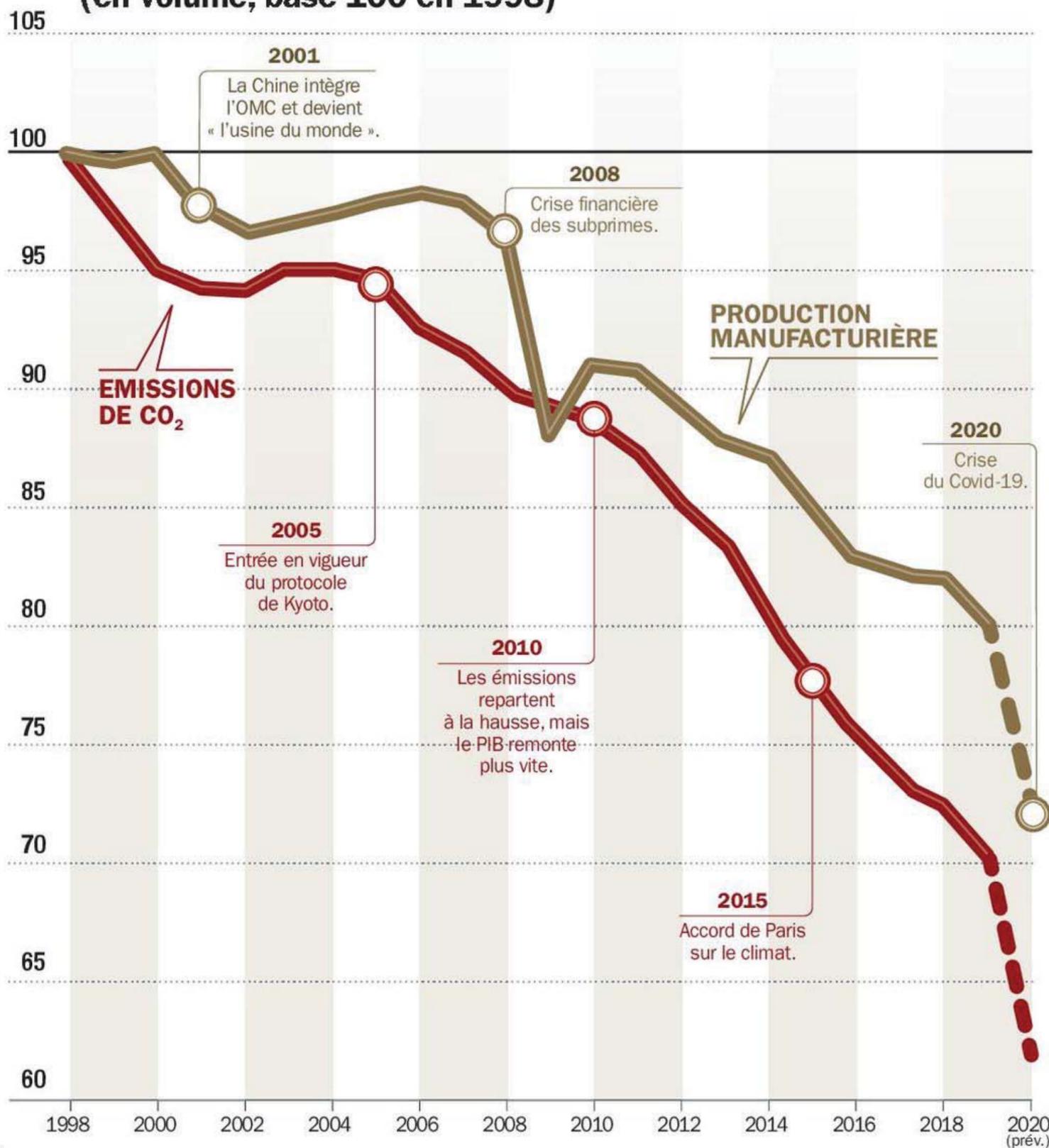
Depuis les Accords de Kyoto, la croissance des émissions de CO₂ est moins rapide que celle du PIB. Déjà, en 2008, la crise financière avait provoqué une chute de la production manufacturière. Celle du coronavirus devrait également renforcer l'aversion au risque, favoriser une accélération de la désindustrialisation et entraîner encore davantage la réduction des émissions de CO₂.

LEÇON N° 3

Digitalisation

Le déconfinement ne signifie pas la reprise de la vie comme avant. Le coronavirus l'a démontré de manière éclatante : le télétravail, ça marche, réduisant d'autant les transports et les émissions de CO₂ qu'ils entraînent. Demain, les outils high tech seront encore plus performants. La digitalisation des échanges n'en est qu'à ses débuts.

Ratios en % du PIB mondial (en volume, base 100 en 1998)



SOURCES : DATASTREAM, NATIXIS

Regards

Il a fallu 7 ans et 5 mois à **Netflix** pour franchir le cap des 50 millions d'abonnés.
Disney+ n'a eu besoin que de 5 mois.

En 2000, les **quotidiens** représentaient 40% des investissements publicitaires américains.
Aujourd'hui, c'est moins de 10%.

63% des Allemands sont opposés à toute aide de l'Etat au **secteur automobile**.

La valorisation de **Zoom**, à près de 50 milliards de dollars,
dépasse celles des 7 plus grosses compagnies aériennes mondiales cumulées.

26% des Chinois prévoient de reprendre les **voyages touristiques** d'ici à septembre.

99% des **entreprises** de l'Union européenne possèdent moins de 50 salariés.
Elles représentent 50% des emplois.

55% des Allemands vivent en **appartement**, pour 32% des Français, 8% des Irlandais.

Le Portugal et l'Espagne représentent respectivement 50% et 31%
de la production mondiale de **bouchons en liège**.

La **Bible** s'est vendue à plus de 5 milliards d'exemplaires dans le monde,
le **Coran** à 3 milliards.

En direct de mon Open Space, par James



Rappel à nos abonné(e)s

La version numérique
des magazines est
comprise dans
votre abonnement

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

Pour cela, activez votre compte en 3 étapes simples :

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



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



3 Entrez votre N° d'abonné*, votre code postal, adresse mail, et choisissez un mot de passe, validez, vous êtes inscrit.

* il figure sur le film plastique de votre magazine ou vous pouvez l'obtenir en envoyant un mail à abonnements@challenges.fr

Merci de votre fidélité,
bonne lecture !

Rejoignez-nous sur nos réseaux sociaux :

@Challenges    

Entreprise

Le vélo made in France se dégrappe

Les fabricants français tentent de profiter de l'engouement pour la « petite reine ». p.26



F. Marvaux/Réa



T. Reynaud

Événement

« Les milliardaires ne donnent pas assez »

Gabriel Attal, secrétaire d'Etat en charge de la vie associative, veut mobiliser davantage les riches face aux effets de la crise sanitaire. p.10

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. Mediaobs, 44, rue Notre-Dame-des-Victoires, 75002 Paris



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

Challenges est édité par Les Editions Croque Futur, SAS au capital de 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 Océile AYRAL.

Avant-premières

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

Événement

- 10 L'appel aux grandes fortunes. Le secrétaire d'Etat Gabriel Attal sollicite leur générosité pour répondre à l'urgence sociale.

France

- 14 Le bal masqué des élections municipales.
- 16 Un chômage partiel moins généreux à partir du 1^{er} juin. Discorde sur la prime Macron.
- 17 L'économiste. Mathieu Plane.

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), ThuyDiep NGUYEN (03-25), Grégoire PINSON (03-13).
Directeur artistique Thierry VERRER (03-56).
Couverture Dominique PASQUET.
Conseillers de la rédaction Patrick FAUCONNIER, Airy 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 MÉRÉUX (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 (03-19), Nicolas STIEL - grand reporter (03-32), Alain-Gabriel VERDEVOYE - grand reporter (03-31).

- 18 L'éditorial d'André Comte-Sponville.
- 19 L'œil de Ghislaine Ottenheimer.

Monde

- 20 L'économie mondiale « à 90 % ».
- 22 L'Italie exhorte l'Union européenne à la solidarité.
- 23 La Grèce souffre de graves effets secondaires. Notre sélection de *The Economist* Traduction : Gilles Berton.
- 24 Les Etats-Unis enregistrent une montée des revendications.
- 25 Leaders. Des marchés financiers de plus en plus déconnectés.

Entreprise

- 26 Les fabricants français de vélos changent de braquet.

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 TRÉQUIER - chef de rubrique (03-34), Virginie GROLLEAU (03-27), Damien PELE (03-26).
Affaires privées Bertrand FRAYSSE - chef de rubrique (03-18).
Correspondant Philippe BOULET-GERCOURT (New York).
Assistants Isabelle JOUANNY (03-01), Marina RÉGENT (03-06).

CHALLENGES.FR

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

ÉDITION

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



B. Bebert/Bestimage

Portrait Stéphane Courbit

Le président de LOV Group boucle le rachat du géant audiovisuel Endemol en pleine tempête sanitaire. Bluffant. p. 46

En couverture Sauver les PME

« Toutes les entreprises sont devenues des entreprises en difficulté », alerte l'administratrice judiciaire Hélène Bourbouloux. Comment les dirigeants se battent pour sortir de la crise. p. 34



A. Le Gall/Haytham-Réa

- 28 Relocaliser l'industrie automobile reste un vœu pieux.
- 29 Sanofi inocule le virus de la souveraineté sanitaire.
- 30 Le Covid-19 fait encore monter la tension entre EDF et Total.
- 31 Le Club Entrepreneurs avec Alexandre Boucherot (Ulule).
- 32 Valeo accélère la démocratisation de l'électrique.

En couverture

- 34 Ces PME qui se battent avec ou sans les aides de l'Etat.
- 38 Aux Herbiers, en Vendée, les clés du miracle. Reportage.
- 40 Le gouvernement en fait-il assez ?
- 42 Anges ou démons pour la trésorerie : banquiers, assureurs, mauvais payeurs, bailleurs.
- 44 La France, pays à deux vitesses.

Chef de studio Dominique CONTENT.
Maquette Isabelle ATLAN, Armelle DUBREIL, Corine POULARD, Cécile RYNKIEWICZ.
Photo Isabelle PACOREL (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 COURCHAURE (97-50), avec Céline CLAMAGIRAND (89-17), assistés de Séverine LECLERC (89-11).
Directeur de publicité digitale Pierre TOUBIN (93-75).
Immobilier Yves LE GRIX (38-29).
Littéraire Quentin CASIER (97-54).
Marketing direct Xavier PERSONNAZ (97-76).
Studio/Exécution Cédric AUBRY (89-05).
Gestion Catherine FERNANDES (89-20).
www.mediaobs.com

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

Challenges

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



Avant-propos

par Vincent Beaufile

Taxer les riches !

Foire aux idées

LA CROISADE CONTRE LES RICHES est une spécialité bien française. Et la crise du coronavirus, avec la chute sans précédent de l'activité qu'elle entraîne, permet aux créateurs d'impôts de tout poil de dégainer l'arme suprême : la contribution anti-riches. A situation exceptionnelle, coalition exceptionnelle. Les économistes exégètes de l'étude du 1% des patrimoines les plus fortunés, spécialité française reconnue avec les Piketty, Zucman, Saez, Landais... et les élus de gauche habitués du registre (Mélenchon, Jadot, Faure, Brossat, Glucksman...) ont été rejoints par deux personnalités inattendues : Laurent Berger et Vincent Lindon. Le secrétaire général de la CFDT, toujours soucieux de « redistribuer les richesses », n'avait jamais développé une telle créativité fiscale : rétablissement de l'ISF, hausse des tranches de l'impôt et des droits de succession, alignement de la fiscalité des revenus du capital sur ceux du travail, contribution spéciale des entreprises non impactées par le Covid-19...

Laurent Berger est pourtant parfaitement conscient de la double spécificité française : à la fois sur le podium des plus grosses dépenses publiques (56% du PIB en 2019) et championne du monde des aides sociales (32% du PIB). Au moins ne peut-on pas reprocher à Vincent Lindon de maîtriser aussi bien les dossiers. L'acteur, dans son étonnant numéro filmé par Mediapart et déjà vu par 6 millions d'internautes, se revendique d'ailleurs « spécialiste en rien », mais « intéressé par tout ». Passons donc sur quelques effets de manche évoquant les « coups de boutoir » dont serait victime le secteur public et la « grande braderie » avec le triptyque « autoroutes, GDF, Alstom », et une mention spéciale pour cette dernière cession programmée « pour le plus grand profit de General Electric », dont on sait qu'elle l'a en fait plombé... ; oublions « les inégalités qui ont explosé avec la pandémie », alors que la France dispose du système de chômage partiel le plus généreux d'Europe. Mentionnons son idée la plus originale : la « contribution exceptionnelle Jean Valjean », visant à taxer les patrimoines de plus de 10 millions d'euros avec une taxe de 1% à 5%, censée rapporter 37 milliards d'euros, dix fois plus que l'abandon de l'ancien ISF ! Il est vrai que les grandes fortunes n'ont pas fait assaut de générosité dans cette crise, échaudées sans doute par l'épisode de Notre-Dame. Et le secrétaire d'Etat Gabriel Attal a raison de lancer un appel aux milliardaires (p. 10) dont les patrimoines – sur une année – n'ont pas été si atteints que cela par la crise (p. 12). Mais cela ne peut se faire que d'une manière exceptionnelle, volontaire... et planétaire. Car c'est le seul point où Lindon a raison : l'exonération des impôts pour les exilés fiscaux est une honte pour la nation. ■

B. Delessard/Challenges

« Les milliardaires ne donnent pas assez »

Alors que la crise sanitaire propage la misère, Gabriel Attal, secrétaire d'Etat chargé de la vie associative, lance un appel aux grandes fortunes. Rencontre.



Tristan Reynaud/SDP

Pendant le confinement, le secrétaire d'Etat Gabriel Attal, en charge de la Jeunesse, s'était fixé comme objectif d'inciter les Français à devenir des combattants bénévoles. Franc succès. Avec son site *Jeuxaider.gouv.fr* lancé le 23 mars, ce chantre du « *community service* » a réussi à lever une armée de 30 000 volontaires pour distribuer des colis et repas aux plus démunis, garder des enfants de soignants,

porter des courses aux personnes âgées, faire à distance du soutien scolaire ou coudre des masques... Il en est sorti émerveillé de « *l'élan de générosité extraordinaire soulevé par la crise. Pour beaucoup, c'était leur premier engagement et une révélation!* » « *Les dons de particuliers aussi ont afflué* », salue-t-il, mentionnant l'alliance « Tous unis contre le virus » créée par la Fondation de France, les Hôpitaux de Paris (AP-HP) et l'Institut Pasteur, qui

Making of

Gabriel Attal nous reçoit le 6 mai à l'hôtel de Courteilles (Paris VIII^e), annexe de son ministère de tutelle, l'Education nationale. Il parle sans masque et sans risque : la distanciation sociale n'est pas un souci dans son spacieux bureau.

a récolté 27 millions d'euros en moins d'un mois.

A l'heure du déconfinement, Gabriel Attal relève un autre défi : convaincre les très grandes fortunes de montrer le même élan philanthropique face à l'urgence sociale. Car, alors que les hôpitaux se désengorgent, les dégâts économiques se révèlent, qui frappent durement les plus modestes. Moins d'intérin, fin des petits boulots, absence de cantine scolaire : certains peinent à payer leur loyer, à manger à leur faim. Le Secours populaire, les Restos du cœur, l'Armée du Salut, la Croix-Rouge voient les demandes d'aide exploser de 30 %. Et là, le fringant apôtre d'une philanthropie à la française se satisfait moins du silence d'une certaine catégorie de Français, ceux qui figurent dans le classement des 500 fortunes de *Challenges*. « *Face à cette crise qui creuse les inégalités et met en jeu la cohésion sociale, j'attends des gestes forts de la part des plus fortunés afin d'afficher leur solidarité.* »

Les ultra-riches ont certes mené des actions d'aide mais sous la bannière de leur entreprise... LVMH, contrôlé par Bernard Arnault, l'homme le plus riche de France, a fait fabriquer du gel hydroalcoolique et offert 40 millions de masques aux hôpitaux. L'Oréal (Françoise Bettencourt-Meyers) et les groupes de Martin Bouygues et Vincent Bolloré en ont aussi fait livrer. Hermès (contrôlé par une centaine de descendants de Thierry Hermès) a versé 20 millions d'euros à l'AP-HP, et Chanel (frères Wertheimer), 1,2 million.

Kering, aux mains de la famille Pinault, a donné 2 millions aux hôpitaux italiens et aidé l'AP-HP pour l'achat de 60 imprimantes 3D. On reste loin de la générosité des magnats américains qui dorent leur image en déboursant, sur leurs propres deniers, 100 millions de dollars comme Bill Gates, Jeff Bezos ou Michael Dell, voire 1 milliard comme le cofondateur de Twitter Jack Dorsey, soit le tiers de sa fortune !

« Un Notre-Dame du social »

Une donation financière personnelle, l'expression publique d'une solidarité envers les éprouvés, voilà ce que le jeune ministre veut encourager. Mais Arnault, Pinault et consorts n'ont-ils pas des raisons d'être refroidis après les critiques sur leurs assauts de générosité pour réparer Notre-Dame incendiée ? « Justement, il leur a été reproché de donner pour le patrimoine plutôt que pour faire reculer la pauvreté, je plaide pour un Notre-Dame du social ! » Et, dans cette France championne des impôts, les riches ne sont-ils pas en droit de penser que c'est à l'Etat-providence de prendre en charge les plus fragiles ? « L'Etat donne énormément dans cette crise. Outre le chômage partiel, nous avons débloqué des aides ciblées, un milliard pour les plus pauvres, 150 millions pour les étudiants et jeunes précaires, 55 millions pour les associations d'aide alimentaire et aux sans-abri. » C'est encore trop peu, dicit les organisations humanitaires. « Mais l'Etat ne peut pas tout. Tous les citoyens se doivent de contribuer à l'effort... à hauteur de leurs moyens. »

Enfin, cet appel n'est-il pas qu'un contre-feu face aux revendications qui fusent de rétablir l'ISF (*lire ci-contre*) ? L'ex-militant socialiste assume : « Nous avons donné des marges de manœuvre aux plus fortunés pour investir dans l'économie productive et tirer le pays. » Mais il admet que, en matière de philanthropie, le compte n'y est pas. La fin de la défiscalisation ISF a même fait baisser les dons. « En France, les milliardaires ne donnent pas assez et, en plus, ne le font pas savoir, regrette-t-il. C'est le moment de montrer leur engagement. »

Gaëlle Macke



Vincent Lindon. L'acteur imagine la taxe « Jean Valjean ».



Cécile Duflot. L'ex-ministre milite pour rétablir l'ISF.

Concours d'inventivité pour imposer les riches

Economistes, politiques, syndicalistes et people ont beaucoup d'idées.

Le Premier ministre Edouard Philippe et les ministres de Bercy Bruno Le Maire et Gérard Darnaudin le répètent sur tous les tons : il n'y aura aucune hausse d'impôt en sortie de crise. Et donc pas de remise en cause de la réforme de 2017 qui a instauré un prélèvement forfaitaire sur les revenus du capital et transformé l'impôt de solidarité sur la fortune (ISF) en impôt sur la fortune immobilière (IFI).

Pourtant, comme après chaque crise, qui laisse les finances publiques exsangues et les fractures sociales béantes, la revendication revient d'une imposition accrue des plus aisés. Revue des propositions, de la plus légère à la plus corsée :

- Matthieu Orphelin et Paula Forteza, députés marcheurs dissidents, et Aurélien Taché, démissionnaire de LREM, ont réuni 66 députés autour de la plateforme citoyenne « Le jour d'après », où 10 000 personnes ont posté et voté des propositions : parmi elles, créer un impôt sur le patrimoine exceptionnel prélevé seulement une année, et une révision de l'impôt sur le revenu (IR) pour qu'il soit plus progressif.

- Trois économistes français vedettes, Gabriel Zucman, Emmanuel Saez et Camille Landais, suggèrent une « taxe Covid sur la richesse » au niveau de l'Union européenne

prélevant 1 % des patrimoines au-dessus de 2 millions d'euros jusqu'à 3 % au-delà de 1 milliard. Son rendement serait pour la France « comparable » à l'ex-ISF (5 milliards).

- Le patron de la CFDT, Laurent Berger, plaide pour appliquer le même barème aux revenus du capital et du travail, instaurer un ISF renforcé, ajouter une tranche d'IR à 50 % au-delà de 300 000 euros et relever les droits de succession sur les gros patrimoines.

- Une tribune signée par plus de 150 personnalités de gauche – Olivier Faure, Ian Brossat, Raphaël Glucksmann, Cécile Duflot, Yannick Jadot, Thomas Piketty, Bernard Thibault... – propose de rétablir l'ISF, de rapprocher la fiscalité du capital de celle du travail et, en plus, une « contribution anti-crise ». Les rémunérations au-delà d'un écart de 1 à 12 dans les entreprises ne seraient plus déductibles de l'impôt sur les sociétés.

- L'acteur Vincent Lindon a confié à Mediapart ses réflexions, dans une vidéo qui a fait le buzz : pour financer la reconstruction post-pandémie, il prévoit une contribution exceptionnelle, qui pourrait devenir pérenne, appelée « Jean Valjean », taxant de 1 à 5 % les patrimoines des Français (y compris résidant à l'étranger) de plus de 10 millions, censée rapporter plus de 36 milliards d'euros.

G. M. ►

Les « Gafam » terrassent les « Khol »

Les grandes fortunes américaines ont profité du virus. Pas les françaises. Jeff Bezos assoit sa position d'homme le plus riche du monde.

En mettant la planète à l'arrêt, le coronavirus a appauvri l'économie, et les riches. Mais pas tous. Les 10 principales fortunes françaises ont perdu une dizaine de milliards d'euros depuis 2019 et la publication du dernier classement de *Challenges*. Dans le même temps, les plus grandes fortunes américaines se sont enrichies de... 80 milliards de dollars. Depuis le début de la pandémie, le pactole de Jeff Bezos (Amazon) s'est ainsi accru de 23% (9% sur un an), confortant son rang d'homme le plus riche du monde et effaçant les effets de son divorce, début 2019, d'avec McKenzie Bezos, partie avec un quart de sa fortune. Le trésor des autres rois de la tech et d'Internet est aussi en train de s'arrondir, à l'image de celui de Bill Gates (Microsoft), qui s'est offert en avril l'une des maisons les plus chères du monde : 43 millions de dollars pour une villa de 550 mètres carrés à Del Mar, une commune huppée près de San Diego (Californie). Un cinquième de ce que la Fondation Bill & Melinda Gates a apporté pour lutter contre la Covid-19. Grosse contre-performance chez les Américains : Warren Buffett, qui paye très cher ses investissements dans un secteur aérien ravagé par la crise.

Le luxe infecté par le virus

Le classement français reste, lui, trusté par le luxe, qui n'est plus du tout à la fête : alors qu'il a donné du tonus aux fameux « Gafam » (Google, Amazon, Facebook, Apple, Microsoft), le virus a infecté les « Khol » (Kering, Hermès, L'Oréal, LVMH), qui dominent à la Bourse de Paris (Chanel n'est pas coté). A noter, la belle progression au sein du Top-10 tricolore de Patrick Drahi (Altice), qui contrôle notamment SFR et BFM, et qui a surmonté la crise de la dette qui plombait son cours de Bourse.

Eric Tréguier

TOP 10 DES FORTUNES FRANÇAISES Patrimoine professionnel (en milliards d'euros)

RANG	NOM (ENTREPRISE)	MAI 2020	2019	VARIATION
1	Bernard Arnault (LVMH)	86	88	-2,3%
2	Familles Hermès (Hermès)	49	43	+14%
3	Alain et Gérard Wertheimer (Chanel)	48	50	-4%
4	Françoise Bettencourt-Meyers et sa famille (L'Oréal)	46	45,8	+0,4%
5	François Pinault et sa famille (Kering)	27,8	29	-4,1%
6	Famille Mulliez (Auchan)	26	32	-18,8%
7	Famille Dassault (Dassault)	21	23	-8,7%
8	Pierre Castel (Castel)	12,5	14	-10,7%
9	Patrick Drahi (Altice)	12,4	9	+37,8%
10	Emmanuel Besnier et sa famille (Besnier)	9	12	-25%

SOURCE : CHALLENGES

TOP 10 DES FORTUNES MONDIALES Patrimoine professionnel (en milliards de dollars)

RANG	NOM ET ENTREPRISE	MAI 2020	2019	VARIATION
1	Jeff Bezos (Amazon)	143	131	+9,2%
2	Bill Gates (Microsoft)	106	96,5	+9,8%
3	Mark Zuckerberg (Facebook)	78,6	62,5	+25,8%
4	Bernard Arnault (LVMH)*	76,4	76	+0,5%
5	Warren Buffett (Berkshire)	67,3	82,5	-18,4%
6	Steve Ballmer (Microsoft)	65,2	41,2	+58,3%
7	Larry Page (Google)	64,4	50,8	+26,8%
8	Sergey Brin (Google)	62,5	49,8	+25,5%
9	Larry Ellison (Oracle)	58,5	62,5	-6,4%
10	Rob Walton (Walmart)	54,6	44,3	+23,3%

SOURCES : BLOOMBERG, FORBES.

(*) Prise en compte de la seule participation dans LVMH.



Le CONFINEMENT se termine.
PAS LEUR CAUCHEMAR.

Plus que jamais, nous avons besoin d'aide.

Pendant le confinement, les violences faites aux enfants ont été encore plus importantes. Ces victimes ont besoin de votre aide maintenant et pour demain. En soutenant Innocence En Danger, vous encouragez nos actions de prévention, d'accompagnement juridique et de reconstruction psychothérapeutique. Faites un don sur [InnocenceEnDanger.org](https://www.InnocenceEnDanger.org)

#JeSuisSAVoix

innocence
DANGER 

Le bal masqué des élections municipales

Les maires qui n'ont pas été réélus en mars ont profité de la crise pour faire leur publicité en distribuant des masques.

Pataquès et mascarade... Les élections municipales semblent maudites. Le premier tour, concédé par le président à des partis qui le lui ont ensuite reproché, a amplifié la méfiance de l'opinion publique à l'égard d'une classe politique trop prompte, à ses yeux, à servir ses intérêts boutiquiers, ignorant la fulgurance de la pandémie. C'est dire si la fixation de la date du second tour risque de provoquer un nouveau charivari. D'autant que le gouvernement entend y associer le Parlement, ce à quoi se refusent des forces partisans, qui ne veulent pas publiquement co-assumer la responsabilité de ce choix, par peur que les Français ne s'insurgent devant le retour de la

politicaillerie. Mais tous souhaitent que la date de fin juin soit arrêtée, car elle favorise leurs nombreux maires sortants et leur éviterait de recommencer ces élections plus tard, en deux tours cette fois.

Une autre campagne

Car, pendant la crise sanitaire, la bataille municipale n'a pas cessé. Au contraire, les maires ont plus que jamais battu la campagne... mais masqués ! L'impéritie de l'Etat leur a fourni une formidable occasion de démontrer leur efficacité. C'est à qui aura commandé le plus grand nombre de ces masques : 200 000 à Rennes, 500 000 à Lille et à Nancy, 800 000 à Bordeaux et à Toulouse, 1,5 million à Marseille, plus de 2 mil-



lions à Paris, autour de 3 millions à Nice, dont l'élu Christian Estrosi se révèle le champion incontestable de l'assistance sanitaire, allant jusqu'à multiplier des arrêtés de port obligatoire, et peu importe qu'ils soient cassés. L'important pour les impétrants était certes de protéger leurs administrés, mais surtout d'accroître leur avantage sur des concurrents contraints au rôle de spectateurs passifs. Chacun se met d'ailleurs « soigneusement » en scène en se parant de cet attribut distinctif. Sans hésiter, parfois, à démentir leurs propres prises de position passées, tel Gérard Colomb, le maire de Lyon, soudain partisan farouche du masque pour tous après en avoir un temps contesté

Ces barons inoxydables réélus dès le premier tour

Les dinosaures des Hauts-de-Seine font de la résistance. André Santini, âgé de 79 ans et maire d'Issy-les-Moulineaux depuis 1980, rempile pour un nouveau mandat (le huitième). Tout comme Philippe Pemezec, en poste au Plessis-Robinson depuis 1989, ou Georges Siffredi, à Châtenay-Malabry, depuis 1995. Joëlle Ceccaldi-Raynaud, maire de Puteaux depuis 2004, fait presque figure de novice. Mais elle

a pris la relève de son père Charles, élu il y a un demi-siècle ! Une longévitité familiale qui repose sur un clientélisme typique de ce riche département. Au-delà du « 92 », la crise sanitaire et la forte abstention ont avantagé les sortants. Parmi eux, nombre de barons locaux de la droite ont conservé leur fief, comme les septuagénaires Philippe Marini à Compiègne, Jean Leonetti à Antibes ou André Laignel à Issoudun, qui

décroche un huitième mandat avec le score soviétique de 74,6% des voix. Jean-François Copé, maire de Meaux depuis 1995, fait mieux avec 76,3%. Il pourra continuer à cumuler son poste de maire avec son job d'avocat, comme François Baroin, élu aussi pour la cinquième fois à Troyes. Les cas sont plus rares à gauche, malgré quelques survivants des « banlieues rouges » de Seine-Saint-Denis : le communiste Gilles Poux, en



André Santini (Issy-les-Moulineaux). A 79 ans, il entame son huitième mandat.

place à La Courneuve depuis 1996, ou le divers gauche François Asensi, à Tremblay-en-France depuis 1991. ■

En toute indiscretion

Par Nicolas Domenach



Anne Hidalgo (Paris), Christian Estrosi (Nice), Martine Aubry (Lille), Nicolas Florian (Bordeaux), Martine Vassal (Marseille) et Gérard Collomb (Lyon). C'est à qui aura commandé le plus grand nombre de masques.

l'utilité. Certes, une telle conversion précipitée peut faire que la protection et son élastique vous reviennent en pleine tête. Ainsi s'est-on moqué à Lyon du masque trop large qualifié de « *serpillière* » ou, à Paris, du « *rouleau de Sopalin* » distribué par Anne Hidalgo. Mais que pèsent ces ratés à côté de ces images saintes d'élus posant avec des couturières citoyennes et distribuant cette fois non pas des boîtes de chocolats, mais la parure salvatrice.

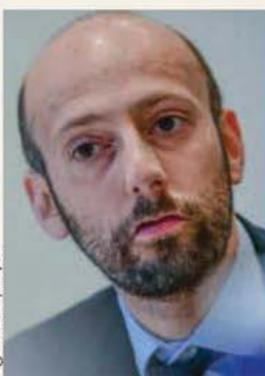
Les maires qui pouvaient se sentir en difficulté, tels Martine Aubry à Lille, Nicolas Florian à Bordeaux, Laurent Hénart à Nancy, Jean-Luc Moudenc à Toulouse, poussent donc à ce que le second tour des municipales se tienne fin juin. Une trentaine d'entre eux (sur les 5 000 qui restent en lice) ont signé une pétition « *pour qu'on déconfiner la démocratie* ». Avec un fort argument économique : les mairies et communautés de communes sont « *le bras armé de la relance* ». Mais ces élus en place bénéficient d'une distorsion de concurrence que leurs adversaires auront peu de temps pour démasquer. **Nicolas Domenach**

Une dissolution en octobre ?

C'est une des hypothèses soumise à Emmanuel Macron : la dissolution. Certains de ses proches la souhaitent carrément. « *Même si ça implique un traumatisme pour les députés LREM – plus de 150 – qui se retrouveront au tapis* », explique l'un d'entre eux. Et de poursuivre : « *Seule une cohabitation du type Mitterrand-Chirac permettrait la réélection du président. Mais il ne faudra pas que la dissolution intervienne trop tard, pour que la droite ait le temps de se planter.* » Date évoquée ? Octobre prochain.

Philippe s'en ira avec les honneurs

La démission du Premier ministre ne devrait pas intervenir avant le second tour des municipales. Le mieux serait qu'Edouard Philippe, qui a fait 43,6% au premier tour en mars, soit bien élu. « *Maintenant qu'il a amélioré son image à l'épreuve de l'épidémie, Edouard Philippe devrait l'emporter. Et il pourra présenter sa démission avec les honneurs* », disserte un baron de la Macronie.



Ugo Amez/Sipa

Guerini refuse Paris

Stanislas Guerini, le délégué général de LREM, résiste aux pressions amicales de ses amis. Il ne prendra donc

pas la place d'Agnès Buzyn comme tête de liste à Paris, afin de ne pas l'affaiblir davantage. Il est vrai que le risque de mauvais score est patent. Ce qui aurait été mauvais pour Guerini et le mouvement qu'il dirige.

Villani prêt à s'engager

Malgré ses 7,8% au premier tour à Paris, les partisans de Cédric Villani le verraient bien prendre la place d'Agnès Buzyn. En échange de cet engagement, le député LREM renoncerait à participer au groupe écolo-social en cours de constitution.



Isa Harsin/Sipa

Brossat toujours à l'offensive contre Airbnb

Adjoint au logement à la mairie de Paris, **Ian Brossat** se réjouit presque des malheurs d'Airbnb, très affecté par l'absence de touristes dans la capitale. Le porte-parole du PCF poursuit son offensive contre la plateforme américaine de location de logements, qui s'est délestée d'un quart de ses effectifs, et préconise de « *ramener la durée légale de location de 120 jours par an à 30 ou 60* ». Comme nombre de propriétaires endettés et sans locataires envisagent de vendre leurs biens, il considère par ailleurs que la Ville de Paris doit racheter une partie de ce parc immobilier.

Borello fédère un tiers du gouvernement

Très proche d'Emmanuel Macron et patron du Groupe SOS, Jean-Marc Borello, dont *Challenges* vient de broser le portrait (n° 654 du 14 mai), anime un cercle de réflexion baptisé Engagement et Solidarités chargé d'imaginer une feuille de route pour la fin de mandat. Une douzaine de ministres et secrétaires d'Etat, soit un gros tiers du gouvernement, y participent, dont Muriel Pénicaud, Julien Denormandie, Gabriel Attal, Sibeth Ndiaye ou Jean-Baptiste Djebbari. Le président de la République attend leur copie pour fin juin afin de (re)construire le « *monde d'après* ».

Un chômage partiel moins généreux

A partir du 1^{er} juin, la France réduit son taux d'indemnisation, qui se rapprochera de celui de ses voisins européens.

De Paris à Rome, en passant par Berlin, tous les pays européens ont utilisé la même arme anti-crise : le chômage partiel. « C'est l'outil le plus adapté pour protéger l'emploi et favoriser une reprise de l'économie car les entreprises n'ont pas à passer des mois pour recruter des candidats qualifiés, estime Stéphane Carcillo, chef de la division emploi et revenus à l'OCDE. Mais les Etats l'ont calibré différemment pour répondre à leurs besoins et l'adapter à leurs moyens financiers. »



Julien Denormandie et Muriel Pénicaud sur un chantier, à Montévrain, le 12 mai. Le ministère du Travail a débloqué 24 milliards pour financer le chômage partiel.

La France est de loin le pays le plus généreux, avec une indemnisation à 84% du salaire net pour les actifs et une prise en charge de 100% jusqu'à 4,5 smic pour les entreprises. Conséquence directe, un salarié sur deux est en activité partielle depuis la mi-mars : « L'Hexagone a été l'un des pays où le degré de confinement de la population a été le plus important, poursuit Stéphane Carcillo. La prise en charge est donc à la hau-

teur du choc économique induit par la crise sanitaire. » Mais devant le coût exorbitant – 24 milliards d'euros –, l'Etat va réduire la voilure à partir du 1^{er} juin en instaurant un reste à charge pour les entreprises. Cette décision va nous rapprocher de l'Allemagne, moins touchée par la pandémie et où l'économie a continué de tourner. Du coup, l'Etat a été moins protecteur : les salariés sont indemnisés à 60% de leur sa-

La prime Macron sème la discorde

Le bonus de 1 000 euros aux salariés de « deuxième ligne » ne fait pas l'unanimité.

Versera, versera pas ? Ces dernières semaines, toutes les entreprises reprises employant les combattants de la « deuxième ligne » contre le Covid-19 – caissiers, personnels de ménage, livreurs, employés de l'agroalimentaire, etc. –, s'interrogent sur le paiement ou non d'une prime à leurs troupes. Dès le 20 mars, le ministre de l'Economie Bruno Le Maire les incitait à verser 1 000 euros aux salariés « ayant eu le courage de se rendre sur leur lieu de travail ». Le 1^{er} avril, les conditions de la prime Macron, qui avait permis de verser 2,2 milliards d'euros à 5,5 millions de salariés en 2019, étaient assouplies dans ce but. Plusieurs groupes ont déjà répondu à l'appel. Auchan, Carrefour, Leclerc, Système U et



Auchan de Valence, le 7 avril. La CFDT dénonce l'octroi de la prime selon le temps de présence.

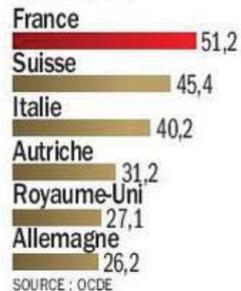
Casino ont promis de mettre la main à la poche. Tout comme de grands noms de l'agroalimentaire – Danone, Coca-Cola, Panzani, Nestlé, Herta – ou de l'industrie – Total, Nexans, Thales, PSA Retail.

Las. Depuis quelques jours, la polémique enfle autour des critères d'attribution de ces primes, en particulier dans la grande distribution. Les syndicats, FO et CFDT en tête, dénoncent des octrois en fonction du temps de présence, excluant certains intérimaires, et selon la volonté des patrons locaux dans les réseaux franchisés. Quant à la CGT, elle voit toujours d'un mauvais œil les émoluments exonérés de cotisations sociales qui grèvent les recettes de la Sécurité sociale. « Cette affaire est une bombe sociale qui va créer de la rancœur », tempête Laurent Degoussé, délégué de SUD Commerce. Fragilisées par la crise sanitaire, nombre d'entreprises assurent aussi ne pas avoir les moyens de récom-

laire net avec un plafond à 2891 euros par mois. La mesure concerne 10 millions de personnes, soit un salarié sur quatre. Même étiage en Italie, premier épice de la pandémie en Europe, où 23% de la population active est concernée, mais avec des conditions d'indemnisation peu favorables : un taux de remplacement du salaire de 80 %, mais un plafond à seulement 1 400 euros par mois.

LE DOUBLE DE L'ALLEMAGNE

Part des salariés en chômage partiel en Europe (en %)



Depuis la mi-mars, un salarié sur deux est en activité partielle en France.

Reste le cas inédit du Royaume-Uni, où le Premier ministre Boris Johnson a décidé de sortir les grands moyens : les Britanniques touchent 80% de leur salaire et les entreprises sont remboursées à 80%. Encore empêtrée dans la crise sanitaire, la Grande-Bretagne a allongé la durée d'indemnisation jusqu'à début octobre. Du jamais-vu outre-Manche, où l'Etat providence est bien plus réduit que sur le continent. **F. F.**

penser les efforts de leurs salariés. Aucune prime n'est prévue pour les 17 000 salariés de Securitas, dont les

INÉGAL

1 000 euros
Plafond de la prime Macron défiscalisée pour les entreprises sans accord d'intéressement.

400 euros
Moyenne des primes Macron versées en 2019 à 5,5 millions de salariés.

25%
Part des actifs ayant continué de se rendre à leur travail tous les jours pendant le confinement.

SOURCES : MATIGNON, ODOXA.

Elle va d'ailleurs convoquer prochainement les représentants des fédérations professionnelles concernées. **C. B. et L. F.**



Pierre Charlier/Rea

MATHIEU PLANE

Directeur adjoint à l'OFCE

L'Etat doit en faire plus pour éviter le pire scénario de crise

Malgré une aide massive, il reste des trous dans la raquette : la consommation doit être relancée et les pertes de revenus des entreprises, compensées. Les deux mois à venir sont cruciaux.

Au bout de huit semaines de confinement, la France accuse 125 milliards d'euros de pertes de revenus, avec des pans entiers de l'économie encore à l'arrêt : transports, hôtellerie-restauration, loisirs, événementiel...

L'activité privée a chuté de près de 50 %, du jamais-vu depuis la Seconde Guerre mondiale. Un choc vingt fois plus puissant qu'après la faillite de Lehman Brothers, en 2008. Face à une économie sous cloche, l'Etat a mis en place des dispositifs inédits pour limiter la casse. Que ce soit en socialisant près de la moitié des salaires du privé, via le chômage partiel et les indemnités pour garde d'enfant, en indemnisant les TPE et les indépendants à travers le fonds de solidarité, ou en soulageant la trésorerie des entreprises par le biais des reports de charges et des prêts garantis. A crise exceptionnelle, réponse exceptionnelle... Mais il reste des trous dans la raquette.

Selon nos calculs, ces mesures et les « stabilisateurs automatiques » (plus de prestations versées, moins de recettes fiscales et sociales) n'ont permis aux administrations d'absorber « que » 57 % des pertes de revenus. Près de 10 % du choc pèse sur les ménages, soit 400 euros en moyenne en moins par foyer. Malgré le chômage partiel, les pertes d'emploi pourraient s'élever à 620 000 à l'issue du confinement, touchant surtout les contrats courts ou intérimaires (voir graphique). C'est deux fois plus qu'en 2009, au plus fort de la crise financière. Par ailleurs, pour les ménages dont le revenu a peu bougé mais dont la consommation

Nombre de chômeurs supplémentaires à cause du confinement selon les contrats ou les situations (en milliers)

Période d'essai

60

Contrat de moins d'un mois

176

CDD ou mission d'intérim d'un à deux mois

160

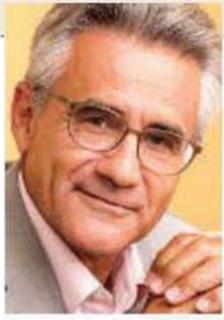
CDD long ou CDI

220

SOURCE : OFCE

Malgré le chômage partiel, les pertes d'emploi pourraient s'élever à 620 000, touchant d'abord les contrats courts.

a chuté (de 30 % en moyenne), une épargne forcée de 55 milliards s'est accumulée. Enfin, le tiers restant des pertes de revenus est à la charge des entreprises, soit plus de 40 milliards. Face à des dettes qui s'accumulent, des anticipations d'activité dégradées, des surcoûts sanitaires, pourront-elles éviter les faillites ou des licenciements massifs ? Les deux mois à venir sont cruciaux. Il faudra relancer rapidement la consommation tout en préservant la sécurité sanitaire. Mais sans reprise dans les loisirs ou la restauration, l'épargne forcée pourrait se reporter vers l'achat de biens importés dont le contenu en emplois nationaux est bien plus faible. Il faudrait aussi que l'Etat prenne davantage en charge les pertes des entreprises, en annulant des dettes fiscales et en compensant les frais fixes liés aux immobilisations corporelles (lire p. 40). Ce sont les loyers des locaux sans activité, les coûts des machines à l'arrêt ou des avions cloués au sol. Ce non-usage du capital représente 15 milliards d'euros par mois. La facture budgétaire en sera d'autant plus élevée, mais c'est le prix à payer pour éviter le pire. ■



L'éditorial de
ANDRÉ COMTE-SPONVILLE

L'utilité d'un travail ne fait pas sa valorisation

Il y a un problème, en France, concernant les bas salaires. Les syndicats le disent depuis longtemps, voire depuis toujours. Le ministre de l'Économie l'avait souligné en janvier, donc avant la pandémie de Covid-19 : « *Les entreprises doivent garantir un meilleur partage de la valeur, elles doivent ouvrir à leurs salariés des perspectives de vie meilleure, de salaires qui progressent.* » Quatre mois et 27 000 morts plus tard, l'injonction se fait plus pressante : il faut « *réfléchir à un effort de justice* », insiste Bruno Le Maire, « *pour ceux qui font tourner l'économie* ». N'est-ce pas le cas de n'importe quel travailleur ? Peut-être. Mais, dans le contexte du coronavirus, tout le monde comprend de qui il s'agit : de ces salariés qui ont continué à travailler pendant le confinement parce qu'ils assuraient un « *métier essentiel* »

Le salaire mesure la valeur marchande du travail, non la valeur morale de l'individu.

à la survie immédiate de la population (caissières, routiers, policiers, commerçants, éboueurs, livreurs...) ou au combat contre le virus (les soignants et autres personnels des hôpitaux et des Ehpad). Pas de télétravail pour eux, guère de protections (du moins au début) contre une possible contagion, et des salaires bien bas pour des métiers dont on découvrirait à quel point ils étaient indispensables ! Le président de la République, au plus fort de la pandémie, en prit acte : « *Il faudra nous rappeler que notre pays, aujourd'hui, tient tout entier sur des femmes et des hommes que nos économies reconnaissent*

Cyril Baillieux

et rémunèrent si mal. » A court terme, on promet des primes, et ce n'est que justice. On envisage de réactiver une désuète « *médaille de l'engagement face aux épidémies* », et je comprends que cela puisse sembler dérisoire, voire choquant, à ceux qui réclament depuis si longtemps une revalorisation salariale. Cela nous amène au problème de fond.

Si tous les êtres humains sont égaux en droits et en dignité, pourquoi ne touchent-ils pas tous le même salaire ? Parce que ce n'est pas leurs personnes qu'ils vendent ou louent (un être humain n'est pas une marchandise), mais une certaine quantité de travail. Or, le fait que tous les humains soient égaux en droits et en dignité n'implique évidemment pas que tous les travaux se valent. La dignité, disait Kant, c'est la valeur de ce qui n'a pas de prix : elle est objet non d'achat, mais de respect. J'en tire deux conséquences. La première, qui touche à la morale, c'est qu'il est toujours fautif de manifester davantage de respect à son supérieur, à son patron, qu'au plus modeste de ses subordonnés, par exemple

à la femme de ménage qui nettoie notre bureau le matin. Leur dignité est égale. Le respect qu'on leur doit aussi. La seconde, qui touche à l'économie, c'est que le salaire ne mesure aucunement la valeur morale des individus, encore moins leur dignité (laquelle est réputée égale en tous), mais la valeur marchande de leur travail. Comment la déterminer ? Certains, dans l'émotion de la pandémie, voudraient proportionner le salaire à l'utilité. Comment se fait-il que les éboueurs, dont le métier est si indispensable, soient moins bien payés qu'un footballeur, un pilote d'avion ou un professeur d'université, dont

il semble si facile – on le vérifia durant deux mois de confinement – de se passer ? La notion d'utilité est pourtant trop subjective pour être discriminante. Kylian Mbappé ne m'a jamais servi à rien. Mais s'il réjouit des millions d'admirateurs, peut-on le dire inutile ? Et comment, sur la durée, comparer l'utilité respective de métiers si différents ? On peut se passer très longtemps de chercheurs scientifiques. Sont-ils pour autant inutiles ? Surtout, je n'ai jamais vu que l'utilité fasse la valeur. L'eau est plus utile que le vin, mais coûte beaucoup moins cher. L'air est encore plus utile que l'eau (on meurt plus vite d'asphyxie que de soif) mais ne coûte rien. Alors ? Alors, il faut revenir à Marx, qui détermine la valeur de la force de travail (donc le salaire) par le temps de travail socialement nécessaire à sa production, ou bien aux économistes libéraux, qui la soumettent purement et simplement à la loi de l'offre et de la demande. Les deux explications m'ont toujours paru plus complémentaires qu'opposées. Elles aboutissent d'ailleurs à des conclusions parfois convergentes : l'une et l'autre expliquent qu'un médecin soit mieux payé qu'une infirmière (il faut plus de temps pour le former et le maintenir à niveau, et la demande, le concernant, l'emporte davantage sur l'offre), laquelle sera légitimement mieux payée qu'une aide-soignante ou un brancardier. On remarquera pourtant que ces deux théories, en tant qu'elles se veulent objectives, font l'impasse sur la justice. Aussi sont-elles moralement et politiquement insuffisantes. C'est ce qui justifie les syndicats, le Code du travail, le salaire minimum (à condition qu'il ne soit pas destructeur d'emplois), la redistribution, enfin la politique, si décriée et si nécessaire ! ■

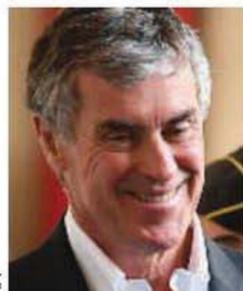
Bonne semaine



Sipa

Aurélien Taché libéré

Cet ancien militant socialiste, qui avait très tôt rejoint Emmanuel Macron, séduit par « ses idées fortes en matière de lutte contre les inégalités de parcours et de destin », a quitté le parti présidentiel. Il va participer à la création d'Écologie, Démocratie, Solidarité. « Je suis un homme de gauche. Pour le rester, je dois quitter LREM », a déclaré l'élu du Val-d'Oise, qui déplore que « l'ouverture » du parti ne se soit « faite que vers la droite ».



AFP

Jérôme Cahuzac réquisitionné

Covid oblige, l'ex-ministre du Budget et député PS condamné en 2018 à quatre ans de prison – deux avec sursis – pour fraude fiscale, a été réquisitionné pour travailler à l'hôpital de Bonifacio, en Corse du Sud, région classée désert médical. Sa peine a été suspendue deux mois. Il a eu le droit de cisailer son bracelet électronique. Il en recevra un nouveau le 20 mai.

Mauvaise semaine



J. De Rosa/Pol/Réa

Agnès Buzyn enfoucie

L'ancienne ministre de la Santé, déjà vouée aux gémonies par l'opinion publique pour avoir déclaré le 14 février, juste avant la vague de Covid-19, « nous sommes prêts », vient de subir une nouvelle secousse. Le chef de l'État a désavoué son plan « Ma santé 2022 » et déclaré que c'était sans doute une erreur dans la stratégie. La tête de liste LREM aux municipales à Paris se retrouve en très fâcheuse position.



C. Lebedinsky/Challenges

L'œil de GHISLAINE OTTENHEIMER

Edouard Philippe, sacrifié sur l'autel du monde d'après ?

Entre le chef de l'État et son Premier ministre, la tension est devenue palpable.

Après avoir donné l'image d'un couple exemplaire durant trois ans, voilà que les signes de mésentente se multiplient. Ainsi, lors de sa présentation du plan de déconfinement, Edouard Philippe évoquait un risque « d'effondrement » de l'économie française. Aussitôt, Emmanuel Macron rectifiait – « je n'ai pas ces grands mots » –, préférant rassurer : « Nous sommes une nation forte. » Autre désaccord, la veille du déconfinement : le Conseil constitutionnel n'ayant pu valider à temps la loi sur l'état d'urgence sanitaire, le chef du gouvernement proposait de repousser le dispositif de vingt-quatre heures, pour éviter un vide juridique. Le chef de l'État s'y est opposé : « Pas question d'infliger vingt-quatre heures supplémentaires aux Français. » Ainsi donc, après trois années idylliques, le couple républicain serait au bord de la rupture. A l'Élysée, comme à Matignon, on dément toute dégradation des relations. Il y aurait une juste répartition des rôles : un Premier ministre qui gère au quotidien un « moment critique », et un président qui se projette vers des « jours meilleurs ». Si la relation entre les deux hommes a évolué, c'est surtout parce que le Premier ministre a changé. Agacé de voir le président évoquer sans cesse le monde d'après, alors que lui gère la crise, comme il a dû gérer celles de la grève des cheminots, des « gilets jaunes » et de la réforme des retraites, Edouard Philippe s'est affranchi. Et, encouragé par une cote de popularité



H. Lucas via AFP

au sommet, il a pris de l'assurance. Il affirme ses positions. Dans le dernier sondage Ifop, il apparaît comme la deuxième personnalité la plus appréciée des Français, loin devant le chef de l'État (9 points de plus). Il a même regagné 10 points à gauche en deux mois. « Il rassure les Français, qui considèrent qu'il fait le job quand le chef de l'État s'égare parfois dans des métaphores », explique Frédéric Dabi, directeur d'Ipsos. Mais pour l'opinion, le couple fonctionne. Alors, pourquoi changer de Premier ministre ? Parce que Valéry Giscard d'Estaing a été battu après avoir gardé cinq ans Raymond Barre ? Nicolas Sarkozy, après avoir gardé cinq ans François Fillon ? Mais une rupture n'a jamais boosté la popularité d'un président. Manuel Valls n'a pas sauvé François Hollande. La seule et unique raison pour laquelle le président réfléchit à une autre tête à Matignon, c'est pour rendre crédible son changement de pied, sa nouvelle ligne sociale et environnementale. Pour convaincre que l'épisode « pognon de dingue » est révolu et qu'il entame une nouvelle séquence « à n'importe quel prix », il doit donner des gages. ■

Bienvenue dans « l'économie à 90% »

Pandémie oblige, les comportements de la majorité des agents économiques ont été modifiés. Dans les pays riches, les activités sont plus fragiles, moins innovantes et plus inéquitables. Et pour longtemps.

MONDE © The Economist

Les analystes de Goldman Sachs ont étudié le rapport entre la sévérité des mesures de confinement et leur effet sur l'activité. Il apparaît qu'un confinement à l'italienne induit une chute d'environ 25% du PIB. Dans les pays comme la Corée du Sud ou la Chine, où les mesures de contrôle du virus sont moins draconiennes, on constate une baisse de 10% du PIB. Aux Etats-Unis, des études ont montré que si la mesure de distanciation sociale d'un mètre s'appliquait durablement, les activités représentant 10% du PIB seraient impossibles à maintenir. L'« économie à 90% » qui en résultera sera, par définition, réduite.

Imprévisibilité en hausse

Mais son étrangeté ne tiendra pas seulement à sa plus petite taille. Dans un monde où les bureaux seront ouverts mais les cafés fermés, l'amointrissement de la qualité de vie sera au moins aussi significative que la chute de la production. En fait, l'« économie à 90% » différera par trois aspects : elle sera plus fragile, moins innovante et plus inéquitable. Pourquoi la fragilité ? Le retour à un semblant de normalité pourrait être bref. Les régions qui semblaient avoir contrôlé le virus, comme Singapour et le nord du Japon, ont dû imposer à nouveau des restrictions sévères face à l'augmentation des nouveaux cas d'in-



N. Kammy/AFP

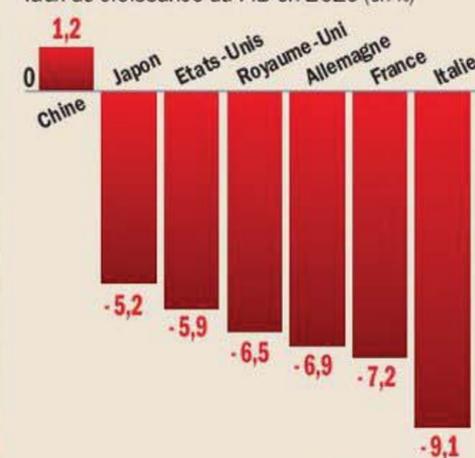
Kristalina Georgieva, à Washington, le 4 mars. Selon la directrice générale du Fonds monétaire international, les nouvelles prévisions de récession dans les pays riches, qui seront publiées au mois de juin, seront encore plus catastrophiques que ses précédentes estimations.

fection. Difficile dans ces conditions de faire des projets. L'économie sera beaucoup plus imprévisible. Nul ne sait combien de temps les entreprises, privées de revenus, ou les ménages travaillant à temps partiel ou pas du tout pourront tenir financièrement. Il faut s'attendre à une forte montée des faillites d'entreprises et de particuliers.

La pandémie a en outre profondément modifié le comportement des agents économiques. Au Royaume-Uni, la proportion de locataires réglant leur loyer est tombée de 90 à 60% au premier trimestre. Aux Etats-Unis, près de 40% des règlements interentreprises, notamment dans les secteurs du sport et du cinéma, étaient en retard au mois de mars, soit deux fois plus qu'il y a un an. L'exécution des contrats est devenue plus difficile du fait de la fermeture de nombreux tribunaux.

Les dégâts du confinement

Taux de croissance du PIB en 2020 (en %)



SOURCE : ESTIMATIONS FMI

C'est peut-être la façon la plus insidieuse par laquelle les secteurs les plus faibles de l'économie vont infecter des secteurs à peu près sains. Dans de telles conditions, les projets d'investissement sont risqués et impossibles à évaluer. L'incertitude économique a atteint un pic : une étude récente de Moody's Analytics indique que les projets d'investissement des entreprises sont aujourd'hui inférieurs à leur niveau durant la crise de 2007-2009.

Créativité en baisse

L'effondrement de l'investissement révèle une deuxième caractéristique de l'« économie à 90% » : son manque d'innovation. Depuis trois siècles, l'essor du capitalisme libéral s'est accompagné d'une augmentation du nombre de personnes échangeant des idées dans des espaces publics. Du café à la manifestation de rue,



une sphère publique active est un puissant levier de créativité. Bien entendu, un monde où les contacts sociaux sont réduits n'interdit pas totalement l'innovation. On connaît des entreprises créées dans des garages qui valent aujourd'hui plusieurs centaines de milliards de dollars. Pendant le confinement, certaines sociétés ont fait preuve d'initiative, comme celles qui se sont mises à fabriquer des respirateurs. Mais ces poussées de productivité ne compenseront pas les nombreux échecs. Les études montrent que les avantages du télétravail ne se concrétisent que si les employés peuvent se rendre régulièrement au bureau pour résoudre les problèmes qu'ils rencontrent. Et lancer de nouveaux projets par visioconférences, guère propices à la spontanéité, est difficile.

Par ailleurs, les villes ont toujours été des pépinières d'innovations capables de soutenir la croissance à long terme. Si l'on admet, à la suite du physicien Geoffrey West, que doubler la population d'une ville entraîne une croissance globale de richesse de 15% pour ses habitants, alors l'exode qui touche actuelle-

Times Square, à New York, le 1^{er} mai. L'exode qui touche actuellement les zones urbaines, notamment aux Etats-Unis, est une mauvaise nouvelle : les villes ont toujours été des pépinières d'innovations capables de soutenir la croissance à long terme.

ment les zones urbaines est une mauvaise nouvelle. Le site Move-Buddha a ainsi annoncé que les demandes de déménagement de New-Yorkais aisés en banlieue ont augmenté de 250% par rapport à la même époque l'année dernière. Vivre une pandémie n'est pas favorable à la pensée créative. Combien de gens sont entrés en confinement avec l'intention de s'immerger dans Proust et se sont retrouvés devant la série *Tiger King*?

Ecart de productivité

Il est difficile de se concentrer quand on est inquiet à l'idée de toucher une poignée de porte. Les femmes, qui sont les premières à prendre en charge l'éducation ou le divertissement à domicile d'enfants qui s'ennuient, souffrent plus dans leur carrière que les hommes. En termes d'articles publiés, la productivité des économistes femmes a diminué par rapport à celle de leurs collègues hommes depuis le début de la pandémie. Cet écart croissant de productivité entre les genres est révélateur du dernier grand problème qui affectera l'économie à 90% : elle sera inéquitable.

Les économies tournant à pleine capacité enregistrent un taux de chômage incompressible de 4 à 5%. La nouvelle économie devra s'accommoder d'un taux plus élevé. Pas seulement parce que le PIB aura diminué. La baisse de la production se fera particulièrement sentir dans les secteurs à forte intensité de main-d'œuvre comme les loisirs ou l'hôtellerie, ce qui réduira l'emploi de manière disproportionnée. Aujourd'hui, le taux de chômage aux Etats-Unis se situe entre 15 et 20%. La plupart des emplois perdus étaient des emplois non qualifiés et mal rémunérés. Dans la nouvelle économie, ces inégalités s'aggraveront.

Certes, la communauté médicale travaille d'arrache-pied à la mise au point d'un vaccin contre le Covid-19 qui permettra au monde de recouvrer sa pleine capacité. On estime qu'il faudra encore attendre douze mois – un chiffre très incertain. Si l'adage affirmant qu'il faut deux mois pour qu'une nouvelle habitude s'impose, l'économie qui émergera à cette échéance sera fondamentalement différente de celle que l'on connaissait jusqu'alors. ■

© The Economist - London 2020

Rome exhorte l'Union à la solidarité

Face à la crise, l'Italie milite pour une mutualisation des dettes européennes. Tout en refusant un prêt avantageux. Une ambiguïté liée à sa politique intérieure.



Ursula von der Leyen et Giuseppe Conte, à Bruxelles, en décembre 2019. La présidente de la Commission européenne a proposé au président du Conseil italien un prêt immédiat de 36 milliards d'euros sur dix ans à 0,1%.

L'homme malade de l'Europe. » Jamais l'expression utilisée à moult reprises pour dépeindre la situation de l'Italie n'aura été aussi pertinente. Endeulée par plus de 31 000 morts du Covid-19, la Péninsule s'enfonce dans la récession. Selon la Commission européenne, son PIB devrait se contracter de 9,5% cette année, après avoir enregistré une baisse de 4,7% au premier trimestre. Déjà abyssale, sa dette publique pourrait culminer à 158% du PIB fin 2020, contre 134% en 2019 (voir graphique). Conscient de son absence de marge de manœuvre budgétaire, le président du Conseil Giuseppe Conte milite pour un partage du fardeau financier lié au Covid-19 à l'échelon européen via une mutualisation de la dette. Mais son exhortation à la solidarité est rejetée par les pays du Nord, les « founis » (Pays-Bas et Allemagne en tête), qui refusent de payer pour ceux du Sud, les « cigales », comme l'Italie. Pour plaider sa cause auprès du Premier ministre néerlandais

Mark Rutte, Conte est même allé jusqu'à l'interpeller publiquement lors d'une interview au journal batave *De Telegraaf* : « Mark, aide-nous maintenant ! » L'intéressé a peu goûté la méthode. Mais Conte sait que son appel de détresse fait mouche auprès de certains de ses alliés européens, tétanisés à l'idée de revivre la crise des dettes souveraines de 2012. « Refaire les mêmes erreurs pourrait être fatal à l'Europe », prévient Patrice Gautry, chef économiste de l'UBP.

Coincé entre la Ligue et M5S

Si l'Italie met autant la pression sur l'Union, alors que Bruxelles peaufine son plan de relance à 1 000 milliards d'euros, c'est aussi pour des raisons politiques internes. Selon un sondage réalisé en avril 2020 par le cabinet italien SWG, « 55% des Italiens seraient prêts à quitter l'Union européenne et/ou l'euro ». Autrement dit, la pandémie semble avoir aggravé le sentiment antieuropéen d'une opinion publique chauffée à blanc par les populistes italiens.

UNE DETTE ABYSSALE

Dettes publiques de l'Italie (en % du PIB, en valeur)



La dette publique italienne pourrait culminer à 158% du PIB à la fin de l'année, contre 134% en 2019.

Coincé entre Matteo Salvini, chef de la Ligue du Nord, et Luigi Di Maio, leader du Mouvement 5 étoiles (M5S), membre de la coalition gouvernementale avec le Parti démocrate, Conte est, en outre, tenu de jouer les forts en gueule face à Bruxelles, quitte à refuser son aide. Concrètement, la Péninsule pourrait en effet bénéficier immédiatement d'un prêt de 36 milliards d'euros sur dix ans de la part de l'Union, via le Mécanisme européen de stabilité (MES) destiné à soutenir les Etats en difficulté. A priori, Rome aurait avantage à accepter ce financement à 0,1% d'intérêt, contre 1,84% pour des emprunts d'Etat. Pourtant, Conte a décliné cette offre sous la pression de M5S, qui y voit une menace pour la souveraineté budgétaire de l'Italie. Et ce même si la Commission européenne l'a assuré que son prêt n'était assorti d'aucune condition d'obtention...

A l'abri des spéculateurs

Si le président du Conseil italien n'hésite pas à faire la leçon aux pays du Nord, c'est aussi grâce au parapluie de la Banque centrale européenne (BCE). Sans l'action monétaire ultra-accommodante de cette dernière – rachat de dette souveraine et taux directeurs négatifs –, il jouerait moins les fiers à bras. Bénéficiaire à plein du *quantitative easing*, une injection de 1 000 milliards d'euros de liquidités déclenchée par la BCE en mars dernier, le pays reste à l'abri des spéculateurs... Pour le moment.

Plutôt que de tancer certains de ses partenaires européens, Conte devrait s'interroger sur la pertinence de son programme de relance à 55 milliards d'euros, très critiqué par les experts. « Bâti sur un compromis politique sans vision à moyen terme, il risque d'être coûteux et inefficace », tacle Marcelo Messeri, professeur d'économie à l'Université Luiss de Rome. Gare au retour de bâton. **Jean-Pierre de la Rocque**



R. Unkel/Réa

L'Acropole d'Athènes. Si les grands sites devaient rouvrir dans les prochains jours, le secteur touristique a vu son activité chuter de 70%. Et la saison estivale s'annonce très incertaine.

La Grèce souffre de graves effets secondaires

Si Athènes a géré efficacement la crise sanitaire, le choc pour le secteur touristique, dont le pays est très dépendant économiquement, s'annonce dévastateur.

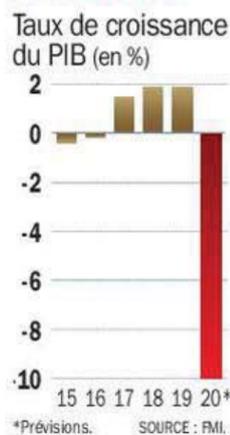
A lors que la canicule s'est emparée de la majeure partie du pays, que la vie reprend ses droits après plus de deux mois de confinement strict, le cœur des Grecs oscille. D'un côté, c'est le soulagement : avec moins de 160 victimes et près de 3000 cas confirmés pour 10,8 millions d'habitants, la Grèce est l'un des pays qui a le moins souffert du Covid-19. Pourtant, tous les ingrédients d'une nouvelle tragédie étaient réunis : une population vieillissante dans un pays qui a dû tailler dans ses dépenses publiques, notamment de santé. De l'autre, l'activité est au plus bas, faisant revivre les fantômes de la décennie de crise budgétaire (2008-2018) : la Commission européenne a classé la Grèce en tête des pays qui seront le plus touchés économiquement cette année, avec une récession estimée à 9,7%. Des chiffres confirmés par le Fonds monétaire international, qui prévoit,

lui, une baisse du PIB de 10%. Un choc qui s'explique, en grande partie, par la chute brutale de l'activité touristique, avec une baisse de plus de 70%. Le tourisme est le deuxième pilier de l'économie (20% du PIB), derrière la marine marchande. Ayant engrangé 18 milliards d'euros de revenus en 2019, il emploie un actif sur cinq. Tous sont directement menacés aujourd'hui, puisqu'un hôtel sur quatre risque la faillite, selon l'Union des hôteliers. Alors que se passera-t-il si les vacanciers sont empêchés de venir cet été ?

Mesures draconiennes

« Ici, nous n'avons que le soleil, la mer, l'histoire, la gastronomie, et les loisirs. Au vu de la bonne gestion de la crise sanitaire, on nous accorde du crédit. Mais sans touristes, nous ne pouvons pas survivre », affirme Giorgos Marinos, le gérant d'un restaurant de la station balnéaire d'Eretria, sur l'île d'Eubée.

SPECTRAL



La Grèce devrait être l'un des pays européens les plus touchés économiquement cette année. De quoi lui rappeler les fantômes de la décennie de crise budgétaire (2008-2018).

L'an dernier, 34 millions de visiteurs ont choisi la Grèce, ce qui représente trois fois sa population. Cette année, le gouvernement table sur une perte de 8 à 10 milliards d'euros de recette. Il est donc à pied d'œuvre depuis plusieurs semaines pour apporter un maximum de solutions.

« Nous réfléchissons avec les experts, les infectiologues du comité Covid-19, sur les moyens de gérer l'équilibre entre la limitation de la propagation du virus et un accueil du plus grand nombre de visiteurs en toute sécurité, confie Haris Theocharis, ministre grec du Tourisme. A commencer par les mesures barrières sur les plages, dans les piscines, dans les restaurants, tout a été longuement étudié et sera traduit dans la directive que nous sommes en train de rédiger. » Déjà, les ferries allant vers les îles ne pourront accueillir plus de 50% de leur capacité (55% pour les fast ferries). Et dans les hôtels, tavernes et plages, les mesures s'annoncent draconiennes.

Soutiens limités

Pour éviter que le taux de chômage, l'un des plus élevés d'Europe (16%), n'explode, le gouvernement a octroyé 17 milliards d'euros d'aides aux entreprises, un soutien qui atteint 24 milliards en ajoutant les fonds européens. Faute de liquidités suffisantes, l'Etat ne pourra le poursuivre au-delà de juin. Car il ne veut pas toucher au matelas de sécurité d'environ 34 milliards laissé par le précédent gouvernement, pour éviter le recours aux marchés financiers en cas de flambée des taux.

Le gouvernement refuse également une partie de l'argent de l'Europe, en l'occurrence un prêt auprès du Mécanisme européen de stabilité car il craint la mise en place, en échange, de nouveaux plans de rigueur. Résultat, ce pays très endetté (170% du PIB) préfère procéder lui-même à des émissions obligataires sur les marchés financiers, où il a retrouvé un certain crédit. Longtemps considérée comme le mouton noir et dépendieux de l'Europe, la Grèce a redoré son blason, notamment par sa gestion efficace de la crise sanitaire. Mais elle risque de ne pas survivre au choc économique de la pandémie. **Alexia Kefalas (à Athènes)**

En toute indiscretion



A. Harnik/AP/Sipa

La fille aînée de Trump se démène pour les pauvres

Protégée par un masque siglé aux couleurs de l'Amérique, **Ivanka Trump** a lancé le 15 mai un programme d'aide alimentaire, par lequel les produits frais des agriculteurs frappés par la crise sont rachetés par l'Etat fédéral pour être redistribués aux familles pauvres. « *Un vrai cercle vertueux* », a minaudé la *First Daughter*, qui a fait remarquer qu'elle a « *actionné tous les leviers* », n'hésitant pas à persuader David Abney, patron du service de livraison UPS, de prêter gratuitement des camions.

Orban fuit la confrontation

Il a été invité au Parlement européen le 14 mai à participer au débat sur l'état d'urgence imposé par la Hongrie pour lutter contre le Covid-19 et les restrictions sur la liberté de la presse et l'indépendance de la justice que celui-ci a entraînées. Le Premier ministre **Viktor Orban** a décliné : « *La lutte contre l'épidémie consomme toute mon énergie.* » Ses ennemis restent sceptiques : le pays s'en sort très bien et compte moins de 500 morts.



AFP

Dalton fait entendre la voix du british business à Bruxelles

Ancien champion de cricket et ex-eurodéputé, Daniel Dalton vient d'être nommé président de la chambre

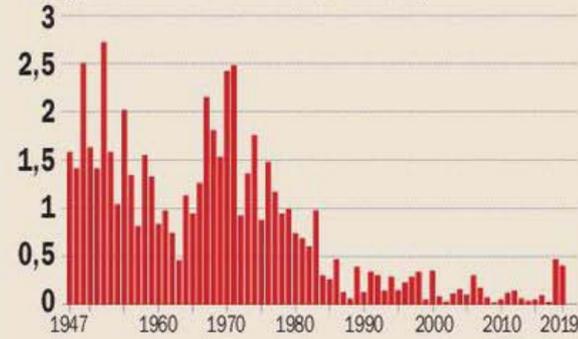
de commerce et d'industrie britannique à Bruxelles. Hostile à tout départ sans accord, il fera entendre la voix du business dans les négociations du Brexit. Les atouts de cet Anglais atypique : il « *aime les questions européennes* [oui, oui il l'a dit à *Challenges*!] et parle allemand, espagnol et même français, avec un délicieux accent *british*.

La revendication enfièvre les Etats-Unis

Les actions collectives sont en hausse, surtout chez les employés de plateformes numériques.

DES SALARIÉS MOBILISÉS

Nombre de travailleurs impliqués dans des grèves aux Etats-Unis (en millions)*



* Mouvements sociaux de plus de 1000 personnes.

SOURCE : US BUREAU OF LABOUR STATISTICS



Getty Images/AFP

Depuis 2018, les grèves ont augmenté. L'épidémie accentue ce phénomène, avec notamment la grève des employés d'Amazon (ici à New York, le 1^{er} mai).

AMÉRIQUES © The Economist

Les salariés d'Amazon qui ont manifesté le 1^{er} mai devant l'entrepôt de Richmond, en Californie, avaient pris soin de marquer au sol les distances de sécurité. Si les actions collectives changent de visage en temps de pandémie, elles se multiplient aussi. La manifestation de Richmond, qui revendiquait de meilleurs salaires, participe d'une vague inhabituelle de pétitions, débrayages et grèves portée par les travailleurs précaires des grandes plateformes numériques, les ouvriers d'usine et les employés de fast-food aux Etats-Unis.

Le site Cworker.org, qui aide au lancement de campagnes, a vu le nombre d'initiatives exploser à plus d'une centaine par semaine. Le site Payday Report a, lui, comptabilisé 45 grèves liées au coronavirus en mars et 108 en avril. La multiplication des grèves, depuis 2018, va probablement se poursuivre.

La perception des inégalités pourrait aider la cause ouvrière. Les plus qualifiés peuvent souvent travailler à domicile alors que les autres doivent risquer leur santé. D'ailleurs, les revendications sur les salaires et le paiement des arrêts maladie rencontrent un écho parmi les couches plus favorisées. Et les

études montrent que les décisions d'achat des consommateurs seront en partie déterminées par la façon dont les entreprises traitent leurs employés durant cette pandémie. Selon un récent rapport du National Bureau of Economic Research, les entreprises bien notées dans les indices sociaux se portent mieux en Bourse depuis l'apparition du Covid-19.

Les employés précaires des plateformes (*gig workers*) avaient commencé à s'organiser avant la pandémie. Ils ont inauguré des formes d'action adaptées, comme désactiver leur application à une certaine heure, ce qui équivaut à un arrêt de travail. La récente vague d'actions collectives devrait favoriser de tels regroupements.

Cependant, une révolution dans les relations sociales paraît improbable. Les salariés précaires sont en effet loin d'être de taille à lutter contre les plateformes numériques dont la puissance repose sur l'atomisation de leur personnel. Ils doivent notamment redoubler d'efforts pour se faire entendre des consommateurs, lesquels devraient pousser également les entreprises à changer leurs méthodes. Manifester devant les entrepôts n'y suffira pas.

© The Economist - London 2020

Bonne semaine



Benjamin Netanyahu et Benny Gantz transigent...

A l'issue d'une crise politique de plus de 500 jours et trois élections législatives stériles, le Parlement israélien a approuvé la composition d'un gouvernement d'union composé de 36 ministres. Un record. Encore plus inédit, le leader du Likoud dirigera le pays pendant dix-huit mois avant de passer la barre au centriste Benny Gantz en novembre 2021.



... Ashraf Ghani et Abdullah Abdullah, aussi

Après des mois de querelles, qui ont précipité le pays dans une impasse politique, l'actuel président de la République islamique d'Afghanistan et l'ex-numéro deux de l'exécutif Abdullah Abdullah sont tombés d'accord pour former un gouvernement d'union. Celui-ci aura pour première mission la reprise des négociations de paix avec les talibans.

Mauvaise semaine



Félicien Kabugu a été arrêté

Sa cavale aura duré vingt-deux ans. Poursuivi pour génocide et

crimes contre l'humanité, l'homme d'affaires rwandais, 84 ans, aurait été le grand argentier du massacre des Tutsis par les Hutus dans le cadre d'une guerre civile qui a fait plus 800 000 morts. Il avait cocréé le Fonds de défense nationale (FDN), dont l'un des objectifs était de procurer des armes aux milices Hutus.

LEADERS

©The Economist

Des marchés financiers de plus en plus déconnectés de la réalité

Rassurée par l'intervention de la Réserve fédérale, qui rachète les milliards d'obligations émises par les entreprises, Wall Street rebondit malgré la forte récession. Un optimisme très excessif.

Entre le 19 février et le 23 mars, l'indice S&P 500 a perdu un tiers de sa valeur, avant de rebondir et de rattraper plus de la moitié de ses pertes. La raison ? L'annonce par la Réserve fédérale américaine qu'elle achèterait des obligations d'entreprises afin de les aider à financer leurs dettes. Alors que le monde se débat face à la pandémie, l'optimisme de Wall Street passe mal. Il ravive les plaies de la crise de 2008. « C'est la deuxième fois qu'on les sort de la m... », a lâché le candidat démocrate à la présidence des Etats-Unis Joe Biden.

En six semaines, les entreprises ont émis 560 milliards de dollars d'obligations, soit le double de la normale. La Fed a acheté à tour de bras et évité de nombreuses faillites. Rassurés, les investisseurs se sont précipités sur les actions. Notamment celles des Gafam, jugés à même de survivre à n'importe quelle crise. Logique : les gestionnaires d'actifs doivent placer leur argent au mieux. Mais il y a quelque chose de malsain dans la rapidité avec laquelle le prix des actions a grimpé : il est supérieur à ce qu'il était en août ! Ce qui semble indiquer que le commerce et l'ensemble de l'économie sont prêts à renouer avec le *business as usual*.

Pourtant, trois menaces sont inquiétantes. D'abord, il y a le risque d'un retour de bâton. Une seconde vague de contaminations est possible, ce qui aggraverait la forte récession – le PIB américain devrait chuter d'environ 10% au deuxième trimestre par rapport à l'année dernière. Ce choc freinera la demande et l'économie tournera bien en dessous de son niveau habituel.

La fraude constitue le deuxième danger. Les envolées boursières sont propices aux comportements douteux. Or, l'ex-

pansion qui a précédé la pandémie a été la plus longue jamais enregistrée. Aujourd'hui, certaines combines pourraient être exposées au grand jour. Deux scandales en Asie éclaboussent Luckin Coffee, sorte de Starbucks chinois, et Hin Leong, un négociant singapourien en matières premières qui a dissimulé des pertes gigantesques. Tout comme la chute de Lehman Brothers en 2008 avait fait plonger la Bourse, un gros scandale aux Etats-Unis pourrait ébranler la confiance des marchés.

Il y a quelque chose de malsain dans la rapidité avec laquelle le prix des actions a grimpé : il est supérieur à ce qu'il était en août !

certaines industries, qui posait déjà problème avant le début de la pandémie. La colère ne fera que s'accroître si le *big business* empoche une part disproportionnée des aides publiques.

Pour l'instant, les investisseurs en actions estiment que la Réserve fédérale les soutient. Mais comme l'ont montré ces deux derniers mois, l'humeur des marchés peut changer brutalement. Ces quatre semaines de marché haussier paraissent un temps bien court pour digérer toutes les mauvaises nouvelles induites par la pandémie, et l'immense incertitude qu'elle suscite. Nous n'en sommes qu'au premier acte de cette tragédie boursière. ■

Le vélo made in France se dégrappe

Les grèves dans les transports puis la crise sanitaire ont boosté les ventes de vélos. Un engouement dont tentent de profiter des fabricants français avec des cycles chic et tech.

Malgré le confinement, les préparatifs se sont poursuivis. Si tout se passe comme prévu, dans le courant de la semaine prochaine, la production devrait démarrer dans l'usine d'Is-sur-Tille, en Côte d'Or, site industriel historique du groupe SEB, près de Dijon. Au début de l'été, les premiers vélos électriques estampillés Angell seront livrés à leurs commanditaires. Ces machines haut de gamme, vendues autour de 2000 euros, ont été imaginées par le designer Ora-ïto, sur une idée originale de l'entrepreneur Marc Simoncini. Le groupe SEB, partenaire industriel exclusif et actionnaire d'Angell, devrait produire quelque 10 000 vélos cette année et pourra monter la cadence à plusieurs dizaines de milliers d'exemplaires en année pleine. En lançant sa nouvelle start-up, fin 2019, le créateur de Meetic ne pensait pas connaître un tel succès. Objectif initial : vendre chaque an-

Montée en gamme



SOURCE : UNION SPORT & CYCLE

L'utilisation du vélo au-delà des loisirs rend les Français plus exigeants, le panier moyen augmentant continûment ces dernières années.

née 1500 de ces machines entièrement assemblées en France, des cycles intelligents bourrés d'électronique et ultra-connectés. Une coquetterie tricolore qui ampute les marges d'Angell d'environ 200 euros par vélo, par rapport à un produit fabriqué en Chine. Et pourtant, les précommandes ont explosé. « Les gens ont pris l'habitude d'utiliser leur vélo pendant les grèves, les villes se sont adaptées très vite et la pandémie pousse le public à

éviter les transports en commun », analyse Marc Simoncini. Durant le confinement, les commandes ont été multipliées par trois.

A l'évidence, la « petite reine » bénéficie d'un cocktail gagnant en cette période de déconfinement. Que ce soient auprès des magasins spécialisés dans les villes ou des grandes chaînes de produits sportifs, le constat est similaire. « Le vélo est devenu un geste barrière en cette période d'épidémie, note Virgile Caillet, délégué général de l'Union Sport & Cycles. En permettant la distanciation physique, il est devenu une solution de mobilité urbaine prioritaire. »

Ruptures de stock

Durant le confinement, Go Sport a vu ses ventes de vélos exploser sur Internet, avec une hausse de 300% par rapport à 2019. « Nous nous doutions que la reprise des transports en commun serait compliquée, explique le président de l'enseigne, Philippe Favre. Nous avons renforcé les équipes dans nos 120 ateliers de réparation en France car nous bénéficions de l'effet de la prime gouvernementale. Cette augmentation de l'usage du vélo va s'inscrire dans la durée. » Intersport connaît également une envolée du rayon cycles. Alors qu'il représentait 12% de son chiffre d'affaires l'année dernière à la même période, il en constitue désormais plus de 22%. Et que dire de la razzia à Decathlon ? Les ruptures de stock

Un secteur dopé à la subvention

Les dispositifs d'aides se multiplient pour favoriser le passage des Français au vélo. Le gouvernement a ainsi mis en place une aide forfaitaire de 50 euros pour faire réparer son engin. Il y a également l'aide de la mairie de Paris pour l'achat d'un véhicule à assistance électrique (VAE), limitée

à 400 euros. Selon nos informations, une aide similaire pourrait être accordée pour l'achat d'un vélo musculaire. La région Ile-de-France a mis en place une aide de 500 euros qui ne peut se cumuler à celles des collectivités locales. Enfin, la loi d'orientation des mobilités a instauré un forfait

mobilité durable : chaque entreprise peut allouer depuis le 1^{er} janvier jusqu'à 400 euros par an à ses employés qui effectuent leurs trajets domicile-travail à vélo ou en covoiturage. La somme versée est exonérée d'impôt pour le salarié et de cotisation sociale pour l'entreprise. ■



Vélo électrique Angell. Lancée fin 2019 par Marc Simoncini, la start-up fait fabriquer ses modèles par SEB près de Dijon.

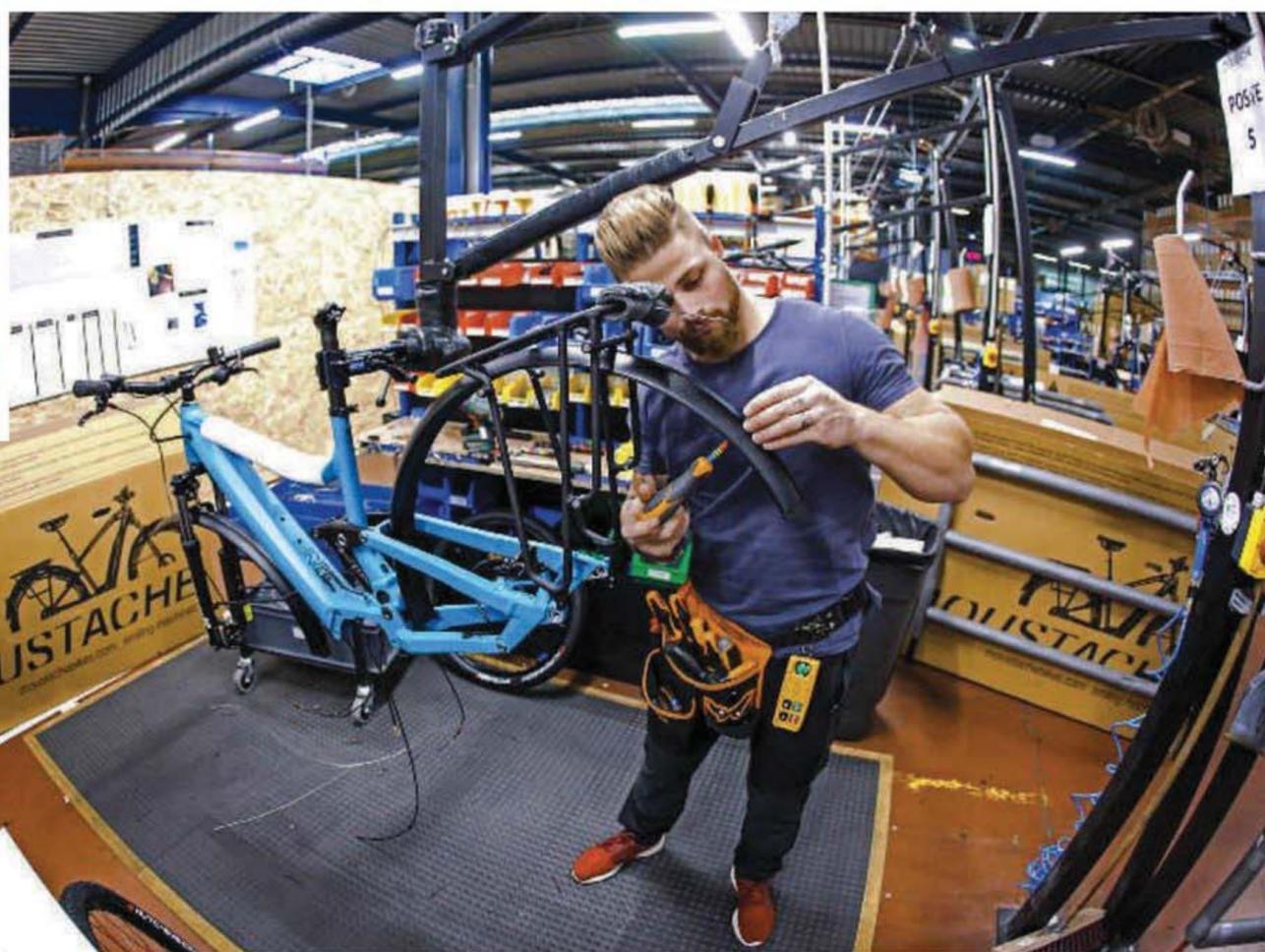
se font déjà sentir dans certains magasins. La tension serait telle sur certains modèles électriques qu'ils ne pourraient pas être réapprovisionnés avant juillet, notamment à cause de la dépendance aux pièces détachées, souvent chinoises. Au contraire, la totalité des vélos d'Intersport viennent de la Manufacture française du cycle (MFC), à Macheoul (Loire-Atlantique). C'est le cas également de la moitié des vélos de Go Sport, le reste provenant d'Italie, même si de nombreuses pièces détachées viennent également d'Asie.

Tendance à relocaliser

Le cycle 100% made in France n'existe pas encore. Dans le cas d'Angell, les freins, le moteur et la fourche viennent d'Asie. Il conviendrait plutôt de parler de machine assemblée en France. Ce vélo français métissé peut-il profiter de l'engouement sans précédent pour produire plus près des consommateurs? « Cette crise sanitaire m'a convaincu d'être le plus local possible dans mes approvisionnements », confie Marc Simoncini. L'an dernier, 720 000 modèles ont été produits dans l'Hexagone sur les 2,6 millions de vélos vendus. La principale usine d'assemblage est la MFC, sauvée de la faillite par Intersport en 2014. Elle a produit 430 000 vélos en 2019 et comptait dépasser les 500 000 cette année, avant d'être mise à l'arrêt forcé durant les deux mois de confinement. « Nous avons gagné trois ans de culture vélo en deux mois, se félicite David Jamin, directeur général de l'usine MFC. Cette crise va renforcer les Français dans la conviction que le vélo est la vraie solution de mobilité et que le retour à un plus grand Made in France est plus que nécessaire. » Avec le déconfinement, « le vélo est devenu un produit de première nécessité,

« C'est devenu un produit de première nécessité. C'est simple, on vendra cette année autant de vélos qu'on pourra en produire. »

Charles Hurtebize, fondateur des vélos électriques Mad.



Usine Moustache, à Epinal (Vosges). Créée en 2011, la marque emploie 110 personnes qui conçoivent et fabriquent des vélos électriques. Elle vise une trentaine d'embauches cette année.

ajoute Charles Hurtebize, fondateur des vélos électriques Mad, produits par MFC. *C'est simple, on vendra cette année autant de vélos qu'on pourra en produire* ».

Car le réassort rapide et la montée en puissance soudaine sont en réalité très compliqués. « Pour les vélos électriques, par exemple, c'est comme dans l'automobile, confie un fabricant. Nous passons des commandes six à douze mois en amont en estimant les commandes que nous aurons. Mais nous ne pouvons pas réagir sur des périodes courtes. »

« Pas de retour en arrière »

Même ambiance de flux tendus dans l'usine Moustache, à Epinal (Vosges), qui produit actuellement 200 vélos chaque jour. La marque française créée en 2011 s'est positionnée dès l'origine sur des vélos électriques haut de gamme produits en France. Quelque 110 salariés conçoivent et produisent des vélos. « La crise actuelle agit comme un accélérateur dans le vélo électrique, juge Grégory Sand, cofondateur de Moustache. Le déconfinement est l'occasion pour beaucoup de découvrir cette alternative incroyable pour aller au travail. Je suis persuadé qu'il n'y aura pas de retour en arrière. L'effet Covid-19 dans le vélo, cela ne fera qu'appuyer tout ce qu'on pressent depuis des an-

nées. » Moustache compte embaucher une trentaine de personnes cette année.

Le vélo tricolore peut tirer profit d'une plus grande maturité des Français dans leurs achats. Le panier moyen augmente régulièrement, signe que les Français deviennent plus exigeants, car ils n'utilisent plus seulement leur deux-roues pour leurs loisirs, mais quasi quotidiennement. L'explosion du « vélotaf » en est le meilleur exemple. Concrètement, le prix moyen des vélos a augmenté de 15% l'année dernière par rapport à 2018 pour atteindre 566 euros. Une tendance continue ces dernières années.

Pour autant, le Made in France doit encore convaincre les consommateurs de sa valeur ajoutée face à la concurrence. « Il faut bien faire la distinction entre les marques françaises dans le vélo et celles qui produisent vraiment en France, rappelle Gary Anssens, fondateur du site de vente de vélos All Tricks. Si nous observons un boom des ventes de vélos depuis le déconfinement, nous ne constatons pas de changement majeur en faveur du Made in France dans les achats. » Un petit groupe d'entrepreneurs s'apprête à changer les comportements. En s'alliant à SEB, Marc Simoncini voit bien plus loin que l'Hexagone. Son ambition : devenir le leader mondial du vélo intelligent. **Adrien Schwyter**

Bonne semaine



Show Must Go On

Tatiana Jama trouve un allié de poids

Le collectif féminin Sista, dont la cofondatrice de Selectionnist est présidente, crée un partenariat inédit avec la maison de champagne Veuve Clicquot, dont Jean-Marc Gallot est PDG et qui attribue chaque année les Bold Women Awards. Le 14 mai, ils ont lancé une plateforme avec 100 coachs pour aider les créatrices d'entreprises numériques ayant un an d'existence à passer la crise post-Covid.



C. Triballeau/AFP

Rodolphe Saadé sécurise sa trésorerie

Le PDG de CMA CGM a obtenu pour son groupe un prêt de 1,05 milliard

d'euros d'un syndicat bancaire formé de BNP Paribas, HSBC et Société générale, garanti par l'Etat à 70%. Le géant du transport maritime, qui anticipe, pour l'heure, une baisse de 10% de son activité au premier semestre, entend se prémunir contre les aléas de la conjoncture.

Mauvaise semaine



B. Artesu/Réa

Thierry Derez rate sa cible

Le PDG de Covéa ne rachètera pas le réassureur Partner Re à son propriétaire Exor, holding de la famille Agnelli. L'assureur français, qui avait proposé 9 milliards de dollars, a fait face à un refus catégorique du vendeur lorsqu'il a tenté de modifier les conditions de la vente en raison des « importantes incertitudes pesant sur les perspectives économiques mondiales ». Un nouvel échec après celui du rachat de la Scor en 2018.

Relocaliser l'industrie auto reste un vœu pieux

Bruno Le Maire promet des aides en échange de relocalisations. Une mission quasi impossible.

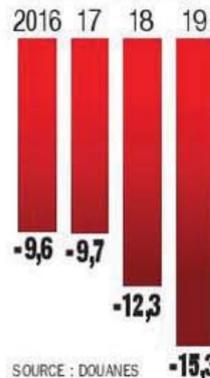


AFP

Usine PSA Peugeot Citroën, en Slovaquie, le 17 avril. Dans ce pays, le coût salarial horaire est de 13 euros, contre plus de 38 euros en France.

DÉFICIT GALOPANT

► Balance commerciale de l'automobile française (en milliards d'euros)



SOURCE : DOUANES

La production automobile tricolore a chuté de moitié en quinze ans et enregistre déjà un déficit commercial de 3,8 milliards au premier trimestre 2020.

Il faut relocaliser l'industrie automobile française, réclame Bruno Le Maire. « Mais comment ? », s'insurge un équipementier français, obligé de suivre PSA et Renault, qui ont transféré à l'étranger la production de leurs petites voitures. Perversion antipatriotique des constructeurs ? Non. Selon Rexecode, le coût salarial horaire dépasse 38 euros en France, contre 24 en Espagne et 13 en Slovaquie. Pis : plus le gouvernement taxe les voitures moyennes et supérieures (malus, fiscalité sur les carburants), plus il favorise les petits véhicules (57% des ventes en France, contre 43% en moyenne européenne), pour lesquels les prix sont les plus serrés et donc les plus sensibles aux coûts. Conséquence : la production automobile tricolore aura chuté de moitié en quinze ans. Avec un déficit commercial record : 3,8 milliards d'euros au premier trimestre.

En voulant lier aides au secteur et relocalisations, le ministre de l'Économie a donc de facto peu de chances d'être suivi. Déjà, en février 2009, Nicolas Sarkozy avait conditionné l'octroi de prêts garantis par l'Etat aux deux constructeurs tricolores (6,5 milliards d'euros)

à des engagements vis-à-vis des usines en France. Las. Carlos Ghosn, alors PDG de Renault, avait transféré une partie de la production des Clio de Flins (Yvelines) vers la Turquie, malgré une convocation urgente début 2010 à l'Élysée. Et PSA a annoncé à l'été 2012 la suppression de 8 000 emplois dans l'Hexagone et la fermeture du site d'Aulnay-sous-Bois (Seine-Saint-Denis).

Le salut, cette fois, pourrait-il venir de l'électrification ? C'est ce que veut croire Bruno Le Maire, à la faveur du milliard d'euros promis par l'Etat pour la fabrication de batteries en France. Un peu tard... Les Chinois disposent déjà des deux tiers des capacités mondiales de production de batteries et contrôlent matières premières et technologies. Par ailleurs, pour encourager le Made in France, il ne faudrait pas seulement des aides, mais surtout « un nouveau cadre fiscal, pour que la ponction se fasse sur la valeur ajoutée, pas sur la chaîne de production », insiste Claude Cham, président de la Fiev, la fédération des équipementiers. Vaste programme, qui dépasse la seule filière automobile. **A.-G. V.**

Sanofi inocule le virus de la souveraineté sanitaire

Le débat sur l'accès à un vaccin anti-Covid met le groupe sous pression en France... et le doigt sur les faiblesses de l'Europe.

Opération déminage. Le 13 mai, en laissant entendre dans un entretien à Bloomberg que Sanofi réserverait aux Etats-Unis, son allié sur un vaccin anti-Covid-19, des commandes prioritaires – sous prétexte qu'ils avaient investi dans le projet –, Paul Hudson, son directeur général, a suscité un tollé. Inacceptable aux yeux des politiques et de l'opinion. Et ravageur pour l'image du sixième acteur mondial. Dès le lendemain, Hudson se fendait d'un mea culpa en interne : « *Ce qui s'est passé est de ma responsabilité. J'aimerais présenter mes excuses...* » Le 19 mai, avec Serge Weinberg, président du conseil du laboratoire pharmaceutique, il était convoqué à l'Elysée.

« *Aux Etats-Unis, les contrats de recherche public-privé prévoient souvent des contreparties pour celui qui finance. S'ils ont versé des centaines de millions, il ne serait pas étonnant que le contrat prévoit une livraison prioritaire, confie François Pochart, avocat associé au cabinet August Debouzy. La crise montre surtout à quel point l'industrie pharmaceutique européenne a perdu en compétitivité.* »

La polémique servira-t-elle in fine la future souveraineté sanitaire européenne ? Peut-être. Elle risque surtout de compliquer les affaires de Sanofi en France. Pour le futur vaccin, le groupe a promis de doubler la capacité de production en Europe (1 milliard de doses d'ici un an).



Laboratoire Sanofi de Swiftwater, aux Etats-Unis. Pour le futur vaccin, le groupe a promis de doubler la capacité de production en Europe, à 1 milliard de doses.

PRODUCTEUR MONDIAL

12 sites, dont
3 aux Etats-Unis.
3 en France.
3 en Asie.

SOURCE : SOCIÉTÉ.

« *L'Etat ne peut contraindre une société française de droit privé à produire sur le territoire. Face à l'urgence sanitaire, le Code de santé publique a été modifié, mais une telle obligation ne fonctionnerait que sur un vaccin produit en France. Et rien ne dit que cette loi sera encore en vigueur quand il sortira* », précise François Pochart.

L'Elysée maintient la pression, d'autant que Sanofi touche 110 millions d'euros de Crédit d'impôt recherche par an. En janvier, Hudson avait déjà été reçu à Bercy. L'occasion de marteler l'attractivité de la France... et de le prier de considérer le pays pour tout investissement. Sanofi a dévoilé en février son projet de rationaliser ses usines de principes actifs en Europe – dont deux en France. Plus que jamais, l'Etat va veiller au grain. **T.-D. N., avec I. F.**

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 aînés 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](https://www.fsju.fondationjudaisme.org)

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

Le Covid-19 fait encore monter la tension entre EDF et Total

PDG d'EDF, Jean-Bernard Lévy refuse de jouer le rôle d'assureur pour Total, qui « n'a pas l'air d'aller si mal ».



PDG de Total, Patrick Pouyanné veut qu'EDF lui reprenne une partie de l'électricité qu'il a précommandée.

Un dispositif très intéressant, car les prix de gros de l'électricité ont longtemps été au-dessus de 50 euros. Mais ils se sont effondrés et les concurrents d'EDF doivent brader leur fourniture d'énergie, parfois à moins de 20 euros le MWh. Invoquant un cas de force majeure, Total réclame la suspension d'une partie de l'électricité précommandée à EDF. L'ex-monopole s'y refuse. Pas question de jouer le rôle d'assureur en dernier ressort.

Clause de force majeure

EDF, qui depuis dix-huit mois perd environ 100 000 clients par mois, veut bien accorder des facilités de paiement aux petits fournisseurs ayant des difficultés de trésorerie. Mais pas aux gros. Et certainement pas à Total. « J'ai entendu parler de dividendes, a ironisé Jean-Bernard Lévy au micro de RTL. Ça n'a pas l'air d'aller si mal. (...) Qu'ils viennent dire à EDF "finalement, j'ai acheté un peu trop de courant électrique, vous ne voudriez pas me le reprendre parce que ça m'embête de faire un peu de pertes", on a trouvé ça un peu baroque. »

Patrick Pouyanné, qui a porté le dossier devant la Commission de régulation de l'énergie et le Conseil d'Etat, a été débouté. Mais le PDG de Total ne s'avoue pas vaincu. Il a décidé de saisir le tribunal de commerce de Paris. Faisant référence au confinement décidé par l'Etat, il a déclaré à l'AFP que son groupe n'est pas « responsable de la baisse de la demande en électricité ». Et d'ajouter : « Les clauses de force majeure existent dans les contrats pour pallier les conséquences d'événements qui n'étaient pas raisonnablement prévisibles au moment de la signature du contrat. Or, j'ai entendu un certain nombre de représentants de l'Etat qui disaient que l'urgence sanitaire signifiait force majeure. » Peu de chances de les réconcilier.

Nicolas Stiel

Polytechniciens, pères de quatre enfants, anciens directeurs de cabinet d'un ministre de droite, Jean-Bernard Lévy et Patrick Pouyanné ont de nombreux points communs. Mais le confinement a exacerbé leur rivalité. En décembre dernier, les PDG d'EDF et de Total s'étaient invectivés publiquement à l'occasion du colloque de l'Union française de l'électricité à Paris. Quelques jours plus tôt, Lévy avait qualifié les salariés de Total de « gens qui sont sur des métiers en attrition et qui viennent sur nos métiers [l'électri-

cité] ». Pouyanné avait alors répliqué en tweetant : « Aurais-tu le monopole des électrons ? »

Cette fois, c'est le Covid-19 qui met le feu aux poudres. Suite à la pandémie, la demande d'électricité s'est contractée d'environ 20%. Un coup dur pour EDF et, surtout, pour Total. Ces dernières années, le pétrolier, à l'instar de la vingtaine de fournisseurs alternatifs, prospérait grâce à un mécanisme dénommé Arenh (Accès régulé à l'électricité nucléaire historique) qui lui permet d'acheter à EDF des électrons à 42 euros le mégawattheure (MWh).



“Ulule lance le magazine So Good avec So Press”

Alexandre Boucherot, ancien de Doctissimo, a fondé Ulule en 2010. Dix ans plus tard, le leader du financement participatif mise sur l'accompagnement des entrepreneurs.

En 2016, vous visiez le Top-3 mondial du financement participatif, avec 1 milliard collecté par an...

Nous sommes dans le Top-3, avec Indiegogo et Kickstarter, mais nous ne faisons pas 1 milliard. Ce n'est pas grave. Le crowdfunding est minuscule par rapport aux encours de crédit classique ou au capital-risque. Nous nous inscrivons dans un développement long, malgré notre croissance de 30% par an. Nous courons un marathon différent des sprints menés par de nombreuses start-up.

D'où viennent vos revenus ?

Une moitié vient d'une commission de 8% prélevée sur les campagnes qui aboutissent, l'autre d'entreprises comme BNP Paribas, Veolia ou Bank of the West, qui mettent en place des programmes d'action avec Ulule. Nous organisons ainsi les « Pitch Pitch », des événements thématiques, sponsorisés, où plusieurs créateurs se lancent simultanément. Ils sont désormais digitalisés.

Quelles sont les conséquences de la pandémie sur votre activité ?

Nous avons retiré la commission sur les projets directement liés au Covid-19, comme l'aide aux librairies en difficultés ou les paniers solidaires pour l'AP-HP. Près de 20% des montants collectés pendant le confinement, soit 1,9 million, sont liés au Covid. En parallèle, le nombre de projets classiques a chuté drastiquement. Les créateurs attendant la fin de cette période pour se lancer. Pourtant, les contributeurs sont là : la collecte a continué d'augmenter, de 6% en avril.

Vos actualités ?

Nous lançons un magazine avec So Press, So Good, qui présentera des histoires de créateurs et des solutions pour changer la société. Pour cela, nous avons créé la première campagne pour Ulule sur Ulule, et avons atteint 14000 abonnements. Ce trimestriel sans publicité sera en kiosque fin mai.

Votre rêve de croissance ?

Devenir une marque repère mondiale pour les entrepreneurs qui veulent passer de l'idée à l'action. ■

Challenges. Ulule fête ses 10 ans!
Racontez-nous les débuts...

Alexandre Boucherot. En 1998, j'avais créé un média pour lequel nous avons fait appel aux lecteurs. Dix ans plus tard, j'ai pensé à un outil permettant aux entrepreneurs et créateurs de se connecter directement à leur communauté. Nous avons été un des pionniers du crowdfunding. Nous sommes aujourd'hui leader en Europe, et en développement aux Etats-Unis.

Votre modèle a-t-il évolué depuis ?

Nous sommes devenus experts dans l'accompagnement des entrepreneurs. Nous venons ainsi de lan-

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



Propos
recueillis par
Claire Bouleau

cer la « Sauce secrète » d'Ulule, un programme de coaching personnalisé pour aider les créateurs à lancer leur projet et atteindre leurs objectifs, pour 150 euros par mois.

Combien sont passés par Ulule ?

Nous avons accompagné quelque 70 000 créateurs, dont 40 000 ont lancé leur campagne, et 30 000 l'ont réussie. Ce taux de succès de 75% est notre fierté. Depuis le début, 167 millions d'euros ont été collectés. Nous projetons 5,3 millions de revenus cette année, avec un objectif de rentabilité d'ici le premier semestre 2021. Avec la crise, cela prendra un peu plus de temps.

UN PARTENARIAT



Grant Thornton

L'instinct de la croissance™



La Citroën Ami. Valeo va motoriser la nouvelle voiturette électrique de la marque. Commercialisation prévue cet été en France.

Continental Productions/SF

Valeo accélère la démocratisation de l'électrique

Simples et bon marché, les moteurs 48 volts de l'équipementier français équipent tuk-tuks indiens, voiturettes électriques et automobiles hybrides.

Pour la reprise, Valeo s'apprête à frapper un grand coup écologique et en partie made in France : en Asie, l'équipementier automobile va électrifier tuk-tuks et rickshaws. Ses moteurs zéro émission de 48 volts seront produits à Etaples (Pas-de-Calais) et en Chine, à destination d'un grand fabricant indien – dont le nom reste confidentiel à sa demande. Lancement prévu mi-2020, dès que les usines redémarreront. Equipés avec des mécaniques de mobylettes extrêmement sales, les tuk-tuks sont en partie responsables de l'énorme chape de pollution qui enserme les grandes villes indiennes. Les micromoteurs électriques Valeo de basse tension ont un « *très gros potentiel pour des véhicules légers dans les pays émergents et en Chine, mais aussi en Europe* », affirme Guillaume Devauchelle, directeur de l'innovation du groupe.

En même temps que ces tuk-tuks dépollués, l'équipementier tricolore va en effet motoriser la nouvelle voiturette électrique Citroën Ami, dont la commercialisation doit intervenir cet été en France. Ce mini-véhicule biplace au poids plume de 500 kilogrammes (comme les premières 2 CV), deux fois inférieur à celui d'une petite voiture urbaine à essence, ne dépassera certes pas les 45 kilomètres par heure, avec une autonomie de 70 kilomètres. Mais le prix sera imbattable : 6900 euros, contre 32000 euros pour une Renault Zoé.

Facture totale réduite

Dès 2008, Valeo a fait le pari de ces petits moteurs 48 volts, simples, compacts, peu énergivores, très éloignés de ceux qui équipent la plupart des voitures électriques actuelles, dont les tensions sont supérieures à 300 volts. A la clé : un coût

fortement réduit, « à 1000 euros seulement », confie Guillaume Devauchelle. La légèreté du système permet aussi une moindre sophistication des véhicules et surtout une électronique de puissance et des dispositifs de sécurité moins poussés. De quoi diminuer la facture totale du véhicule... et de sa maintenance. Selon l'équipementier, le rapport de coûts par rapport à une voiture électrique Bolloré Bluecar jadis utilisée par Autolib serait même de 1 à 3, voire de 1 à 4.

Usage unique ou d'appoint

Le système Valeo a certes ses limites. Il n'est « *utilisable que sur des véhicules électriques spartiates aux prestations très réduites* », tacle un concurrent. Mais, la botte secrète, c'est que ces moteurs ont le « *double avantage de servir de moteur unique aux voiturettes 100% électriques et de moteur d'appoint aux véhicules hybrides essence ou diesel* », applaudit un expert automobile français. La preuve : Valeo ne motorise pas simplement les petits véhicules zéro émission. Il fournit 100% des systèmes d'hybridation (appoint électrique) de la nouvelle Volkswagen Golf 8 thermique. Et équipe aussi les modèles premium allemands. Au bénéfice des économies d'échelle, puisque les moteurs destinés à des utilisations différentes sont les mêmes. Valeo assure qu'en configuration hybride, son système 48 volts permet d'obtenir 95% des bénéfices d'un hybride Toyota, par exemple, mais avec des coûts réduits de 40%.

L'équipementier français n'a certes pas le monopole de ces moteurs 48 volts. Mais son PDG, Jacques Aschenbroich, estime à ce jour avoir pris « *40% des commandes mondiales pour ces moteurs, soit 7,5 milliards d'euros* ». Le marché potentiel est énorme, prédit Guillaume Devauchelle, puisque « *70% des véhicules neufs en 2030 seront électrifiés* ». Valeo joue donc à fond la carte de l'électrification démocratique. Or, Carlos Tavares, président de PSA, l'assure : « *La grande bataille en 2020-2025 sera celle de la réduction des coûts*. » Et ce, afin de rendre le véhicule électrifié enfin « *abordable* ». Un véritable enjeu de société. **Alain-Gabriel Verdevoye**

UN POTENTIEL ÉNORME

7,5 milliards d'euros de commandes de moteurs 48 volts à ce jour pour Valeo.

40% du marché mondial.

100% de l'équipement des Volkswagen Golf 8 hybrides.

SOURCE : SOCIÉTÉ.



Jérôme Gontard, 50 ans, ESTA Belfort, prend la direction générale d'**Ausy**.

Christelle Garier-Reboul,



45 ans, master en droit international des affaires, EMBA de

l'Institut de technologie de New York, devient présidente de **B. Braun** en France.

Jean-Baptiste Perret Torres,

37 ans, Sciences-Po Paris, Essec, DEA de sociologie et philosophie politique, est promu directeur stratégie, innovation et fusions et acquisitions d'**Allianz France**.

Mathias Dahan, 43 ans,

master intelligence marketing de HEC, ingénieur de l'ENSEEIH, accède à la direction générale des enseignes mobilité du **Groupement Les Mousquetaires**.

Christophe Valorge, 55 ans,

X, Isae-SupAero, prend la direction technique de **Thales Alenia Space**.

Arnold Jacquier, 48 ans,

Audencia, DESCF, rejoint **Onduline** au poste de DAF.

Cécilia Ragueneau, 47 ans,

DESS marketing, EMBA de l'Insead, EBS Paris, est nommée directrice des marques et du développement, et membre du comex de **Radio France**.

Bruno Pauly, 52 ans,

master 2 en gestion de patrimoine, devient directeur du développement de **Foncia Pierre Gestion**.

Géraldine Painchaud,

47 ans, formation commerciale, master direction marketing et communication de l'ESCP, assure la direction marketing de **Class'Croute**. Elle entre au comité de direction.



B. Delessard/Challenges

La veille de **GILLES FONTAINE**

Rédacteur en chef à Challenges

L'intelligence artificielle est la grande absente de la crise sanitaire

Dans le « monde d'avant », tout n'était qu'intelligence artificielle. Un concept à la mode qui faisait fureur chez tous les

organismes de conférence internationale.

A l'heure où le Covid-19 semble nous avoir projetés dans un monde post-apocalyptique, une question mérite d'être posée : pourquoi ces fameux algorithmes, dont on nous a tant vanté les vertus salvatrices, n'ont-ils pas permis d'anticiper la catastrophe ? La réponse est d'une simplicité déconcertante. D'intelligence artificielle, il n'a jamais été question dans la gestion de cette pandémie. L'IA n'est pas un mécanisme immanent veillant au bien-être de l'humanité. Elle n'existe que grâce au bon vouloir de l'homme. Elle se nourrit de montagnes de données. Sans elles, pas d'algorithme et s'impose alors un système de prévention entièrement basé sur des règles. Le manque de disponibilité de ces données de santé standardisées nous a conduits collectivement au désastre : les personnes à risques n'ont pas été identifiées assez rapidement. Tel est le point de départ de l'article de Theodoros Evgeniou et Anton Ovchinnikov, tous deux professeurs à l'Insead, récemment publié dans la *Harvard Business Review*.

Selon eux, une coordination mondiale est indispensable pour savoir qui est à risque et comment se propage le virus.

Cela nécessite évidemment des outils de régulation et de standardisation pour permettre la centralisation des dossiers médicaux au niveau international. « *Mais il faut surtout une volonté politique forte et des centaines de milliards d'euros d'investissement – qu'il faut mettre en regard avec les milliers de milliards d'euros carbonisés dans cette crise* », estime Theodoros Evgeniou.

Il n'existe qu'une alternative pour éradiquer le virus : confiner les gens pour toujours, ou déconfiner de manière intelligente. Et



SDP

Theodoros Evgeniou. Professeur à l'Insead, il appelle à une utilisation ciblée de l'IA pour déterminer « *les personnes qui tomberont sévèrement malades si elles sont infectées* ».

c'est à ce stade qu'intervient la data et l'intelligence artificielle. En faisant bien la distinction entre les personnes à risque et celles qui ne le sont pas – le second groupe représentant plus de 99% de la population. Dans ce modèle prédictif, les chercheurs s'inspirent des algorithmes d'Amazon ou de Netflix. Ils ne proposent pas bêtement les items les plus appréciés, mais suggèrent à leurs clients des produits ou des films qu'ils pourraient aimer en fonction de leur historique de consommation. « *Dans le cas du Covid 19, on se moque de savoir combien de personnes seront atteintes, il s'agit de connaître les personnes qui tomberont sévèrement malades si elles sont infectées* », explique Theodoros Evgeniou. Encore faut-il que cette utilisation d'une IA ciblée soit acceptée par le plus grand nombre. En Europe, les enjeux de protection de la vie privée freinent toute initiative impliquant une technologie de traçage. A tort ou à raison. « *Il faut que le public comprenne que tout n'est pas noir ou blanc sur ces questions* », affirme Theodoros Evgeniou, avant de nous interroger : combien de vies sommes-nous prêts à sacrifier pour préserver notre vie privée ? ■

Ces PME qui se battent

Relancer l'activité tout en rassurant les équipes, l'œil rivé sur la trésorerie... Les dirigeants se démultiplient pour sauver leur entreprise. Avec ou sans les aides d'Etat, souvent avec Internet, toujours à fond. Florilège.

Christine Riou n'a pas attendu le déconfinement pour « se bouger ». Dès le 6 avril, la vice-présidente de Riou Glass, numéro deux français du vitrage – 19 sites et 1 000 salariés en France – a pu redémarrer une part de son activité. Avant, elle a dû fer-

mer pendant quinze jours, du jamais-vu dans cette entreprise familiale normande. Le temps de rassurer les troupes, dénicher masques et gel, réorganiser la production, et – « priorité des priorités » – sécuriser la trésorerie. Question de survie : « Du jour au

lendemain notre chiffre d'affaires est tombé à zéro, les clients fermaient les uns après les autres... On perdait 650 000 euros par jour! » Aujourd'hui, le « coup de massue » du 17 mars paraît presque loin. Les usines tournent, celle de la production de verre quasiment à effectifs pleins. Riou Glass a même profité de la crise pour pousser ses innovations, tel son clavier en verre, facile à désinfecter, pour les laboratoires et les usines. Ou HygiaGlass, sa nouveauté ès-Covid-19 : des parois chauffantes – jusqu'à 60 degrés pour tuer les microbes – pour les hôtels, restaurants, commerces... L'hôpital de Quimper a déjà passé commande.

Obsession du chiffre d'affaires
Lutter. Pour ne pas mourir. Selon le cabinet Altare, les défaillances d'entreprises françaises – des TPE neuf fois sur dix – touchent désormais les PME : 12% des procédures les concernaient durant la première quinzaine d'avril, quand ce n'était que 5% il y a un an. « C'est à partir de fin mai que nous aurons un afflux de dossiers », alerte l'administratrice judiciaire Hélène Bourbouloux, selon laquelle « il va y avoir beaucoup de faillites » (lire aussi page 44). Elle a tiré la sonnette d'alarme à Bercy, Matignon et à l'Élysée. Elle a même envoyé une lettre au président de la République pour attirer son attention sur la nécessité d'une véritable « justice économique » car, dit-elle, « on

BIOTECH DENTAL

(Salon-de-Provence, Paca)

Philippe Veran, PDG

« Le 13 mars, nous recevions encore 1500 commandes. Le 17, zéro! »

Le spécialiste des implants a été paralysé par la fermeture brutale des cabinets dentaires.



STEPHANE LAGOUTTE/CHALLENGES



Le numéro deux français du vitrage fait à nouveau tourner ses usines et la production de verre est quasiment à effectifs pleins. Il a même profité de la crise pour pousser ses innovations.

RIOU GLASS (Honfleur, Normandie)

Christine Riou, vice-présidente

« Du jour au lendemain, notre chiffre d'affaires est tombé à zéro, les clients fermaient les uns après les autres... »

RIOU GLASS

ne peut pas décourager les chefs d'entreprise ».

Alors tout le monde se bat, dans tous les secteurs, car tous étaient frappés... Fermob, pape du mobilier de jardin écodesign, réalise d'ordinaire 40% de ses ventes au deuxième trimestre. Rien qu'en avril ses ventes ont chuté de 50%. Le fournisseur d'électricité Ekwateur a vu la consommation de sa clientèle baisser de 15% et ses recrutements fondre de moitié (500 par mois). Bio-tech Dental (implants) a été paralysée par la fermeture brutale des cabinets dentaires : « Le 13 mars nous recevions encore 1500 commandes. Le 17, zéro ! », raconte son PDG Philippe Véran. L'arrêt brutal des usines et chantiers a contraint Baudalet Environnement (traitement des déchets) à fermer six sites sur onze. Selon le Mouvement des entreprises de taille intermédiaire (Meti), instance patronale, près de 75% des ETI françaises fonctionnaient encore en mode « dégradé » à la veille du déconfinement.

Dès le premier jour, une obsession : rentrer du chiffre d'affaires, car ce

ne sont pas les PGE (prêts garantis par l'Etat) qui vont améliorer les résultats. Malgré les conditions sanitaires drastiques, et les usines au ralenti. Chez Posson Packaging (emballage), fournisseur du fabricant de masques Kolmi-Hopen, où Emmanuel Macron s'est rendu fin mars, l'essentiel des troupes est resté au travail. Mais il a fallu apprendre (vite) à bosser autrement : « Nous avons tenu quatre réunions avec les élus du personnel sur les bonnes pratiques, le travail à distance et la réorganisation des postes à "deux bras" les uns des autres. L'usine a tourné avec un air recyclé toutes les vingt minutes », raconte Sylvie Casenave-Péré, présidente de cette PME de 140 salariés.

Internet, planche de salut

Certains ont dû revoir toute la chaîne. Laurent Lubrano, directeur général de Fonroche, PME du Lot-et-Garonne, présente dans le biogaz, la géothermie et les lampadaires urbains solaires, a mis près d'un tiers de ses 105 salariés au chômage

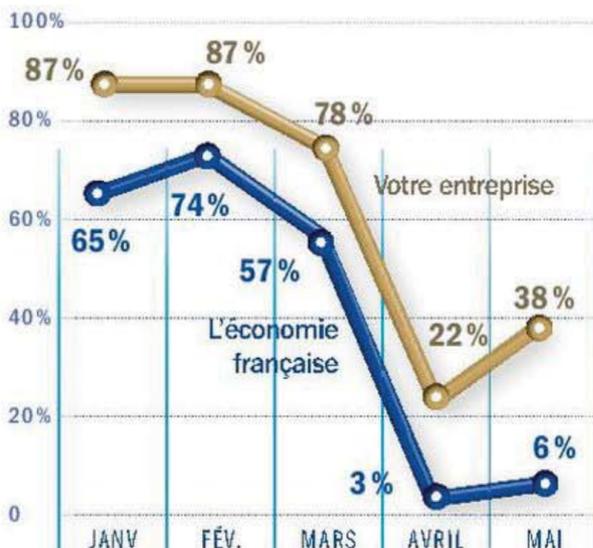
partiel : « Afin que ce ne soit pas toujours les mêmes qui soient touchés, nous avons joué la polyvalence. Des gens du bureau d'études se sont convertis en commerciaux; des techniciens du SAV sont passés à la production... »

D'autres ont taillé dans leur catalogue de produits. Fermob a beau voir la vie en couleurs, elle a réduit sa palette de 23 à 15 teintes et suspendu des produits plus marginaux... telle la chaise longue de bistrot. « De quoi réduire les délais de production. Utile, alors que la saison sera plus courte et le consommateur encore plus impatient », explique son PDG Bernard Reybier. Même réflexe chez DS Smith Packaging France (30 sites et 1000 salariés), ultrasollicitée par l'agroalimentaire, l'e-commerce et la santé. « Pour produire plus, nous avons baissé le nombre de références en taille et type d'impression », dit son président Thibault Laumonier. Exit l'impression en couleurs des marques sur les cartons d'emballage qui arrivent chez le commerçant, pour l'instant ce sera en noir ▶▶▶

Le moral des patrons rebondit

La confiance

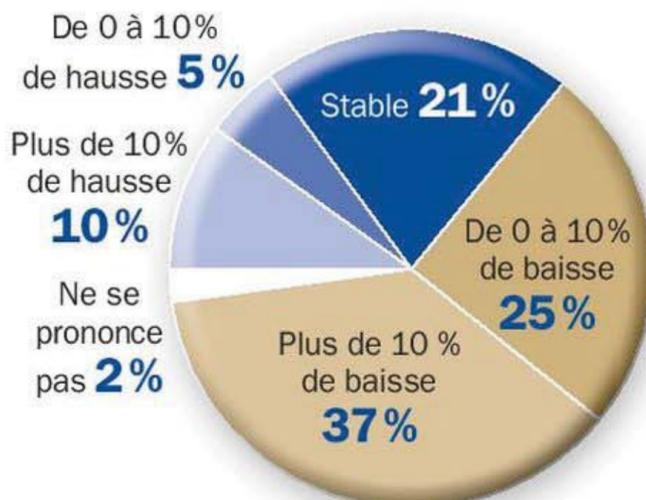
Concernant les perspectives des six prochains mois, êtes-vous très confiant ou assez confiant pour...



Est-ce l'arrivée tant attendue du déconfinement? En tout cas, le moral des patrons, concernant leur entreprise, reprend 16 points, à partir de son niveau, catastrophique, d'il y a un mois. En revanche, les dirigeants interrogés dans ce baromètre Banque Palatine des PME et ETI pour *Challenges* conservent un niveau de confiance dans l'économie française exceptionnellement bas. Difficile de les rassurer avec les chiffres du premier trimestre (-5,8% de PIB), qui ne feront que se creuser dramatiquement au deuxième. A cette aune, afficher « seulement » 37% de sondés anticipant une décroissance de 10%

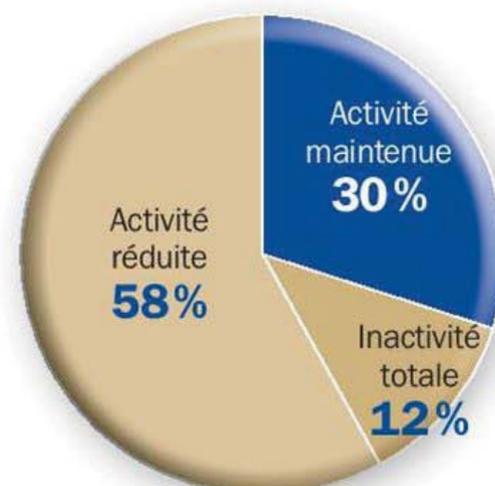
Les prévisions d'activités

Quelle évolution de chiffre d'affaires par rapport à l'année dernière pensez-vous atteindre à la fin de l'année 2020?



L'activité en mode confiné

Durant la période de confinement, votre entreprise a-t-elle pu maintenir son activité?



de leur chiffre d'affaires en fin d'année 2020 est en soi une performance... D'autant plus que 58% des entreprises de notre échantillon ont enregistré une activité réduite pendant le confinement. **Enquête** réalisée du 23 avril au 7 mai auprès d'un échantillon de 290 dirigeants d'entreprises dont le chiffre d'affaires est compris entre 15 et 500 millions d'euros.

BANQUE PALATINE
L'Art d'être Banquier

“opinionway”
The innovative research company

ChallengeS

POSSON PACKAGING

(Sablé-sur-Sarthe, Pays de la Loire)

« Nous avons tenu quatre réunions avec les élus du personnel sur les bonnes pratiques, le travail à distance... »

Sylvie Casenave-Péré, présidente.



▶▶▶ et blanc. Face à la pandémie, l'industriel a réussi à transférer des lignes de production de l'est vers l'ouest du pays. Le client saura s'en souvenir.

Dans un monde sans contact, tous poussent les feux du digital. Stand virtuel et webinar chez Fermob ; devis en ligne chez Louineau, PME de menuiserie extérieure en Vendée... Deveaux, fabricant de textile pour des marques comme Morgan, Promod ou Etam, présentera cet été sa collection hiver 2021 entièrement numérisée. « *Faute de Salons, c'est désormais la communication sur Instagram qui prime,* » ajoute son directeur général, Thibaud von Tschammer. Chez Herige (BTP), sa filiale de négoce VM Matériaux a lancé son *drive*. « *Salutaire dès lors que des agences sont fermées et que les commerciaux ne peuvent plus prospecter* », dit son président Alain Marion. Jean-Claude Puerto, PDG fondateur d'Ucar, loueur de voitures de courte durée, voit aussi dans Internet sa planche de salut : « *Nous allons développer la loca-*

tion entre particuliers, ce qui leur permettra de gagner un peu d'argent par temps de baisse du pouvoir d'achat. » Il va aussi, grâce au Web, s'allier à des acteurs comme Decathlon ou Gîtes de France pour des offres pour les vacances et les loisirs.

Pour faire revenir le chaland, ces PME ont fait preuve d'une incroyable créativité. Baudalet a créé une « baraque à métaux », service de collecte à domicile des ferrailles pour les artisans et particuliers proches de ses « écosites ». Comme Riou, Deveaux veut transformer la pandémie en aubaine industrielle. Depuis avril, elle fabrique des masques. « Une formidable opportunité pour nous engouffrer dans le créneau technique », estime Thibaud von Tschammer. Fermob a lancé un module intelligent, aimanté sur table, permettant de lire le menu des restaurants et de prendre la commande, sans contact. Biotech Dental a créé une branche « hygiène et sécurité » avec le *must* en matière de produits et outils de protection. Anne-Sophie Panseri, directrice générale de Maviflex, fabricant de portes souples rapides, veut capitaliser sur la « culture d'innovation » de sa société aux 40 brevets : « D'abord destiné aux usines et aux commerces, notre produit, sans contact, peut s'adapter aux parkings ou aux bureaux. Il faut garder la vision du long terme et maintenir l'investissement. En avril, j'ai d'ailleurs signé l'achat d'un bâtiment pour augmenter la production. »

Finances tendues

Paris industriels – et financiers – osés, alors que la crise incite à serrer les cordons de la bourse. Plus d'un entrepreneur avoue refaire son plan de trésorerie chaque semaine. Sans surprise, ils saluent l'aide gouvernementale (chômage partiel, report de charges, PGE...), et se plaignent peu – publiquement – des banques. « Le PGE fonctionne très bien. Entre ma demande de prêt de 300 000 euros et le versement, seulement dix jours de délai », note Christian Janson, président de l'équipementier automobile Sedepa. Mention spéciale, aussi, pour Bpifrance : « Pour la première fois, nous avons fait appel à

FONROCHE (Roquefort, Nouvelle-Aquitaine)

« Nous avons joué la polyvalence. Des gens du bureau d'études se sont convertis en commerciaux; des techniciens du SAV sont passés à la production. »

Laurent Lubrano, directeur général.

XB FONROCHE



Présente dans les lampadaires urbains solaires (comme ici à Privas, en Ardèche), le biogaz et la géothermie, la PME du Lot-et-Garonne, a mis près d'un tiers de ses 105 salariés au chômage partiel.



leurs crédits d'aide à l'export, qui proposent à l'acheteur une solution de financement étalée dans le temps, notamment pour un projet au Maroc, raconte Laurent Lubrano (Fonroche). Un vrai atout pour convaincre le client. »

Hélène Bourbouloux, elle, n'hésite pas à mettre les pieds dans le plat. « Oui, il existe une réticence des banques à distribuer des PGE. Elles analysent votre dossier comme pour un crédit ordinaire et prennent des précautions infinies pour les 10% non garantis par l'Etat. Quand on a annoncé 300 milliards d'euros de garantie, on ne peut pas se satisfaire des 50 milliards distribués, ni même des 75 milliards en cours d'instruction. »

Car, côté PME, les finances restent tendues. Ekwateur a bloqué 2 millions d'euros de lignes de crédit auprès des banques et fournisseurs d'énergie. Mais ses engagements s'élèvent à 15 millions. Il va falloir renégocier. D'autres souffrent des mauvais payeurs – tel General Elec-

tric, épinglé pour avoir imposé une baisse des prix de 20% à ses sous-traitants sur le territoire de Belfort. Stéphanie Ragu, présidente de Lauralba Conseil, entreprise de services du numérique, confirme : « Les acteurs publics maintiennent leurs projets et payent rubis sur l'ongle. Mais de grands donneurs d'ordre privés en profitent pour demander des rabais, retarder leurs paiements alors que nous, nous mettons un point d'honneur à régler nos fournisseurs pour ne pas déstabiliser la chaîne. »

Gestion au cordeau

Faute de visibilité, il faut gérer au cordeau. Herige a divisé par deux ses investissements 2020, à 14 millions d'euros. Les nouvelles machines et salle d'exposition attendront. Biotech Dental a suspendu l'achat, quasi bouclé, d'une société new-yorkaise qui lui ouvrirait les portes de l'Amérique. Numalliance, fabricant de machines-outils – 74 millions d'euros de ventes dont 90% à l'export –, a aussi été ►►►

▶▶▶ stoppé en plein vol : « *La crise tombe mal car nous venons de réaliser deux opérations d'expansion, en rachetant une société aux Etats-Unis et un atelier au Mexique, avec plus de 100 salariés* », explique Marion Etienne, directrice du développement. D'autres pourraient mettre les bouchées doubles pour remonter la pente – ou parer au décalage des commandes. « *En août, nous ne fermerons peut-être que deux semaines au lieu de trois* », prévient Marie-Hélène Radigon, gérante d'ESP Groupe, une PME qui produit et installe des pompes hydrauliques pour l'industrie.

Bobologie et apéros virtuels

Faire des (bons) choix. Etre réactif tout en gardant le cap – et son calme. Pour le manager, la pandémie est un vrai stress test. Parisienne, Sylvie Casenave-Péré a dû se confiner seule près de son usine dans la Sarthe : « *Le 15 mars, j'ai pris un TGV. Un hôtel qui fermait m'a donné sa clé et j'y suis restée tout le temps du confinement.* » Rude. PDG de Louineau, Jean-François Robergeau a passé vingt ans à redessiner l'entreprise familiale en mode transversal. « *Le 17 mars, me voilà à nouveau en haut d'une pyramide avec tout sur les épaules. A dire aux équipes "je ne sais pas", alors qu'un patron – surtout d'une société familiale – est censé savoir.* » Chaque jour, Louineau fait de la « bobologie », des quarts d'heure d'échanges entre lui et ses managers, ses managers et les équipes.

Ailleurs, il y a eu des cellules de soutien, les cafés – ou apéros – virtuels... Les managers de Fermob ont été priés d'accueillir chaque salarié de retour au travail dès son arrivée au parking. Le PDG leur a aussi rappelé que « *la voix faisait partie de leur contrat* ». « *Il faudra rester vigilants sur la durée. Dans les deux ans, on peut encore voir des changements de comportements.* » Ces patrons – aussi – changent. Conscients que le plus dur est à venir, une fois disparus notamment le chômage partiel. Mais certains que le monde d'après sera bien différent.

Gaëlle Macke, Thuy-Diep Nguyen, Anne-Marie Rocco, avec Nicolas Stiel et Alain-Gabriel Verdevoye

Aux Herbiers, les clés du miracle

Les PME familiales qui structurent l'économie locale ont relancé très tôt leur activité. Avec l'intention d'y maintenir le chômage le plus bas de France.



GRUPE BÉNÉTEAU

Quelques kilomètres après la sortie de l'autoroute, une banderole est plantée face à une PME, dans l'une des nombreuses zones industrielles qui enserrant Les Herbiers : « Recherche électricien – recherche chauffagiste ». Une poignée de minutes plus tard, avant d'entrer dans le bourg de cette ville vendéenne à moins de 80 kilomètres de Nantes, un autre panneau, installé sur le parking de l'HyperU, indique également qu'un emploi d'électricien est disponible. Bienvenue aux Herbiers, son club de foot, son abbaye Notre-Dame de la Grainetière, ses 17 agences d'intérim et son chômage à moins de 5%. Une oasis pour l'emploi que les entreprises comptent bien défendre contre le coronavirus.

« *Pendant les quinze jours qui ont suivi l'annonce du confinement, la ville s'est comme arrêtée, témoigne*

Chantier Bénéteau, aux Herbiers. Les travaux sur le prototype Prestige X70, qui doit consacrer la montée en gamme du constructeur, se sont poursuivis.

Adelaïde Monneret, dont la boulangerie « Sucré Salé » constitue un excellent observatoire de l'activité de l'agglomération, avec sa vue plongeante sur la rocade. *Et puis les choses ont repris progressivement dès la fin mars. Aujourd'hui, notre chiffre d'affaires redevient correct et la circulation sur le rond-point est bien plus dense.* » Ce matin du 4 mai, soit une semaine avant le déconfinement, les semi-remorques ont repris leur bruyant ballet : Le Roy, Pineau groupe Mousset, deux entreprises de logistique locales, La Boulangère, des fourgonnettes d'artisans et même un bateau Jeanneau, du groupe Bénéteau, soigneusement emballé, qui quitte tout juste son aire d'expédition, dans la ZI... Ici, au cœur de la Vendée, la reprise s'est faite plus tôt, plus vite et plus fort que dans les autres territoires de France. Grâce d'abord au poids



Atelier d'assemblage K-Line, aux Herbiers.
Le fabricant de fenêtres en aluminium a mobilisé les volontaires dès le 1^{er} avril.

fois brève, pas plus de dix minutes, mais il s'agissait de maintenir tout le monde au même niveau d'information », explique Florence Rouy, directrice de la production. Objectif : tisser la confiance, sans la décréter. « C'est en constatant que tous les efforts étaient faits pour la sécurité de nos salariés que le bouche-à-oreille a pu jouer, analyse ainsi Bruno Léger. Dans une petite ville comme la nôtre, les discussions vont bon train entre collègues, amis et voisins. Et cela a fonctionné : jour après jour, les volontaires au retour ont été plus nombreux. »

Chez les 16 000 Herbretais, les relations sociales sont en effet elles aussi en circuits courts. K-Line, Bénéteau, le groupe de construction métallique Briand mais aussi Sodebo, qui réside non loin de là : autant d'entreprises familiales qui structurent l'économie. La société vendéenne est certes de souche catholique, traditionnelle et hiérarchisée, mais, du patron à l'ouvrier, les habitants de l'agglomération se côtoient tous les jours. Et se serrent les coudes en cas de coup dur. « On a tous été à l'école ensemble », relève Jean-Pierre Liebot, directeur de la communication de K-Line.

Solidarité à tous les étages

Les jeux sociaux peuvent être plus complexes qu'en première apparence. « Le dirigeant d'une entreprise peut fort bien faire du tennis dans un club présidé par l'un de ses salariés », continue Liebot, lui-même membre de la famille fondatrice du groupe. A peine sa démonstration terminée, il fait d'ailleurs un signe de main à un salarié : « On déjeune toujours ensemble ce midi, Dominique », lance-t-il au responsable de la commission santé au travail de la société. « Il ne faut pas enjoliver les choses, relativise Patrick Legras, responsable de la CFDT en Vendée. Certaines entreprises du coin ont voulu reprendre leurs activités un peu trop vite. D'autres profitent de la période pour écrémer leurs effectifs. Mais il est vrai que l'identification avec l'entreprise est forte parmi les ▶▶▶

de l'industrie agroalimentaire locale, qui a maintenu son dynamisme, en accroissant même certaines productions. Fleury Michon, basé à Pouzauges, à une demi-heure de route des Herbiers, a recruté 115 intérimaires pour faire tourner ses usines. « Si la vente des plats cuisinés a baissé, la charcuterie préemballée a connu, elle, une accélération très forte », explique Gérard Chambet, directeur général en charge des opérations. Des transferts ont été organisés depuis les chaînes qui subissaient un coup de frein, à commencer par la livraison des plats pour Air France. « Les sites vendéens sont situés dans un rayon de 15 kilomètres – il n'y a même que 500 mètres de distance entre l'usine de catering et celle produisant la charcuterie pour la grande distribution, détaille Gérard Chambet. Cela a facilité les opérations. » De l'intérêt d'une production localisée et non semée aux grands vents de la mondialisation.

Peu de commandes annulées

L'activité a aussi été entretenue dans des industries bien moins essentielles. Chez Bénéteau, les travaux sur le prototype Prestige X70, qui doit consacrer la montée en gamme du constructeur, ont continué. De même que 50 personnes ont été maintenues sur les expéditions. « Nous avons appelé les clients pour leur signaler des retards à livraison, explique Serge Loizeau, directeur du site de production des Herbiers. A notre satisfaction, les annulations de commande ont été



Site de production Fleury Michon, à Pouzauges.

Le groupe agroalimentaire, qui a augmenté certaines productions, a recruté 115 intérimaires pour faire tourner ses usines.

très peu nombreuses. » Résultat : dans la semaine précédant le déconfinement, les chaînes de production tournaient à 75%.

Même élan chez K-Line, le producteur de fenêtres en aluminium, qui revendique la place de premier employeur des Herbiers. Le rappel des volontaires a commencé dès le 1^{er} avril et les chaînes tournaient au tiers de leur capacité dès le lendemain de Pâques. Pistolet désinfectant à la main dans les locaux modernes du siège, maniant le masque avec dextérité, Bruno Léger, directeur général de la société, dit avoir été impressionné par la mobilisation des salariés : « Ceux qui revenaient, chaque jour un peu plus nombreux, avaient la pêche », explique-t-il.

Car telle est bien sûr la clé de voûte de cette relance : l'engagement des salariés. Fleury Michon, qui a une longue tradition de dialogue social, a passé la surmultipliée pendant la période. Tous les jours, à 14 heures, la direction a organisé un point de situation avec des représentants du personnel. « La réunion était par-

salariés. On est peut-être plus portés ici qu'ailleurs au compromis et à la solidarité. »

Cette solidarité s'est manifestée avec force entre les entreprises. Quand le marché a fermé, la boulangerie « Sucré Salé » a accueilli sur son parking un fromager et un écailler. « Sans cette organisation, on aurait perdu le client », reconnaît Christophe Bertin, de la fromagerie Beillevaire, derrière l'étal bien fourni de sa camionnette. Quant à l'association Les Herbiers Entreprises, pilier de l'économie locale qui regroupe 140 entreprises, elle a commandé 80 000 masques pour que les plus petites entités bénéficient de l'accès à ce marché sensible. « De telles initiatives tiennent aussi à une particularité : les chefs d'entreprise, dans le bocage, n'attendent pas tout de Paris », analyse la maire des Herbiers Véronique Besse. Une distance qui n'a pas empêché de recourir massivement au chômage partiel.

Redémarrage de l'intérim

La plus grosse inquiétude concerne le Puy du Fou : en lisière de l'agglomération, le parc remplit d'ordinaire à cette période les hôtels et restaurants. Mais la remobilisation rapide du bocage, associée au nombre limité de cas de Covid-19 sur le territoire (43 décès en Vendée avant le déconfinement), se traduit par un optimisme inattendu. « On peut être assez serein sur le front de l'emploi, estime Philippe Aucher, associé au sein du cabinet de conseil et d'expertise-comptable BDO. Il y avait tellement de postes non pourvus avant la crise... Et la baisse de productivité au redémarrage, du fait des mesures barrières, bénéficiera peut-être à l'intérim : on aura besoin de plus de monde pour produire. »

La société d'intérim Interaction a calculé une hausse de 7% de la demande sur la semaine du 4 mai – après toutefois un gros coup de frein au début de la crise. Pas de doute, pour les Vendéens, cette reprise sera soutenue « par le souffle nouveau qui porte le "fabriqué en France" », espère Bruno Léger, de K-Line. Pour concrétiser la prophétie, Bénéteau se projette déjà sur le Salon nautique de Cannes, en septembre, et la présentation sur tapis rouge de son Prestige X70. **Grégoire Pinson**

Le gouvernement en fait-il assez ?

Chômage partiel, subventions directes, mesures de trésorerie... Le plan de soutien répond aux urgences des entreprises. Pas forcément à leurs futurs besoins.

D'abord 11,5 milliards d'euros à la mi-mars, puis 44 milliards à la mi-avril, en attendant de nouvelles annulations de charges et autres subventions. La facture des mesures d'aides aux entreprises ne cesse de grimper. Contrairement à l'Allemagne, qui a frappé fort d'entrée, la France a fait le choix d'une montée en puissance progressive de son plan de soutien, au prix de quelques complexités et retards à l'allumage, même si François Asselin, le président de la CPME, estime que « le

gouvernement a globalement bien répondu ».

La principale mesure, dont le coût est évalué à 26 milliards sur trois mois, fait l'unanimité : le chômage partiel, qui permet à l'Etat de prendre en charge 84% du salaire net et ainsi d'éviter des licenciements coûteux, bénéficie massivement aux PME. Les entreprises de moins de 250 salariés représentent les trois quarts des heures demandées. Les avis sont plus mitigés, en revanche, sur le fonds de solidarité, destiné à aider directement les patrons des entreprises de moins de dix salariés (TPE).

Un premier volet, limité à 1,5 milliard et excluant, au départ, les sociétés déficitaires, a été mis en place mi-mars, pour leur verser jusqu'à 1500 euros par mois. Il a fallu attendre un mois pour qu'un second volet accorde des aides complémentaires de 2000 à 5000 euros, portant le total du fonds à 7 milliards. « On a perdu du temps et on a dû faire à chaque fois des demandes pour restreindre le nombre d'entreprises exclues du dispositif », critique Marc Sanchez, pour le Syndicat des indépendants, qui note que « le dispositif reste très bureaucratique ».

92 milliards d'euros c'est la perte de valeur ajoutée des entreprises pour huit semaines de confinement



Mathieu Plane, économiste à l'OFCE, a mouliné les chiffres qui aboutissent au constat ci-dessus : sur les 92 milliards de pertes de valeur ajoutée constatées par les entreprises, l'Etat a amorti le choc pour quasiment la moitié de ce montant, les actionnaires n'ayant abandonné que 2 milliards de dividendes.

L'Allemagne frappe plus fort

Son montant demeure aussi encore modeste : selon les calculs du sénateur Albéric de Montgolfier, il ne compenserait que 15% des pertes de chiffre d'affaires. A l'inverse, l'Allemagne a mis d'emblée 50 milliards sur la table pour soutenir toutes ses TPE à hauteur de 9000 à 15000 euros sur trois mois, presque sans critère de sélection. Le coût du fonds français devrait toutefois être revu à

la hausse puisque les aides du second volet pourront désormais monter à 10 000 euros dans certains secteurs (restauration, tourisme, culture...).

Ces subventions directes sont, par ailleurs, complétées par un arsenal assez robuste de mesures de trésorerie : des reports de charges sociales et fiscales, des remboursements anticipés de crédits d'impôts, et surtout les prêts bancaires garantis à 90 % par l'État. Pour ces derniers, Frédéric Oudéa, en tant que président de la Fédération bancaire française, note que la France mène le bal en Europe : « 55 milliards de prêts de ce type accordés au 11 mai, pour 33 milliards seulement en Allemagne, 30 en Espagne... et 6 en Italie. »

«Anomalie fiscale»

Certaines mesures de trésorerie se transformeront, soit en injections de fonds propres (*lire ci-contre*), soit en aides sonnantes et trébuchantes, comme les annulations de charges sociales pour les TPE ayant subi des fermetures administratives. « Il faudrait aussi aider les PME industrielles dont le capital fixe n'a pu être utilisé durant le confinement et dont la compétitivité est un enjeu crucial pour la reprise », avance Mathieu Plane, économiste à l'OFCE, qui imagine un crédit d'impôt pour compenser la non-utilisation des machines.

Enfin, François Asselin pousse à se projeter rapidement vers la suite. « Les mesures barrières risquent de diminuer la productivité de nombreuses entreprises », prévient le patron des PME, qui plaide pour une baisse des impôts de production. « Une anomalie fiscale française très pénalisante pour les PME industrielles, qui pèse sur les exports et ne favorise pas les relocalisations », approuve Emmanuel Jesua, de COE Rexecode. Autre piste avancée par Nicolas Brien, le directeur général de l'association France Digitale, « le renforcement du dispositif IR-PME, qui inciterait fiscalement les particuliers à investir et permettrait de mobiliser l'épargne forcée accumulée durant le confinement ». Autant de mesures qui viendraient bien sûr alourdir la note pour l'État.

David Bensoussan



Bruno Le Maire, le 11 mai. « Les PME ont besoin du soutien public », a martelé le ministre de l'Économie et des Finances.

Le prix d'un sauvetage... et son remboursement

Parmi les mesures d'aide aux entreprises, le prêt garanti par l'État (PGE) fait l'unanimité. S'il y a eu certains couacs (*lire page 42*), les souscriptions ont été massives : Au 7 mai, 66 milliards d'euros de PGE avaient été accordés (sur un total de 93 milliards de demandes en cours), à 81% au bénéfice de TPE et PME.. Même si le total culminera finalement, non au plafond de 300 milliards prévus par le gouvernement, mais plutôt dans une fourchette de 150 à 200 milliards, le succès est là. Avec son corollaire immédiat : comment le rembourser ? Geoffroy Roux de Bézieux, le patron du Medef, a pris sa calculatrice : « Les PGE sont généralement souscrits pour un montant équivalent à 25% du chiffre d'affaires, à rembourser sur quatre ans. Cela fait alors un remboursement d'environ 6% par an, alors que la rentabilité moyenne des PME ne dépasse pas 3%. L'équation est impossible. »

Tout le monde s'accorde sur ce constat. Alors que faire ? Le gouverneur de la Banque de France, François Villeroy

de Galhau, a plaidé sur France Inter pour « des formes innovantes, inventives de soutien en fonds propres » de la part de l'État. Et là, les solutions divergent. Patrick Artus a soufflé à Geoffroy Roux de Bézieux le recours à des obligations subordonnées : « Un fonds garanti par l'État récupérerait les créances et les transformerait en titres étalés sur une longue période [jusqu'à dix ans, voire vingt ans selon le Medef] qui ont l'avantage d'être des quasi-fonds propres. » Cette proposition de l'économiste en chef de Natixis a retenu toute l'attention du ministre de l'Économie Bruno Le Maire. Car le schéma est plus simple que celui défendu par Antoine Frérot, le PDG de Veolia et président de l'Institut de l'Entreprise, attentif à ce titre au risque de faillites, notamment des TPE : « Pour tous ces entrepreneurs, c'est le rêve d'une vie qui s'effondre alors. Si l'État parvenait à les sauver en remettant leur bilan dans l'État où il était à la fin 2019, combien cela coûterait-il ? 500 milliards peut-être... Mais cela

permettrait d'éteindre la rancoeur inextinguible que ces disparitions provoqueraient. »

Ces solutions ont un inconvénient : elles ne sont pas « sélectives », comme le recommande le gouverneur de la Banque de France. « Il ne serait pas sain de soutenir les entreprises non viables », abonde Eric Lombard, le directeur général de la Caisse des dépôts. Il travaille donc à une réorientation de ses allocations de fonds propres et de quelques autres poids lourds pour drainer des dizaines de milliards d'euros vers des entreprises qui peuvent redevenir rentables une fois passée la crise : « La Caisse, avec Bpifrance et des fonds régionaux, est là précisément pour cela, mais en restant dans des mécanismes de marché. » Car tout le monde en est bien conscient : il ne servirait à rien de verser de l'eau sur le sable... Pour l'éviter, une jeune agence de notation spécialisée dans les entreprises moyennes, Inbonis Rating, a remis à Bercy un dossier répertoriant les 2 750 PME à sauver. « Nous avons ciblé les 30 000 entreprises qui font entre 10 et 50 millions de chiffres d'affaires », explique Alberto Sanchez Navalpotro, son directeur général, qui précise qu'elles représentent 18% du PIB. Nous les avons passées à un triple tamis : secteur prioritaire, impact de la crise du Covid et vulnérabilité financière. Et nous avons partagé la liste avec l'administration du Trésor. » Jusqu'ici, la « contribution désintéressée » d'Inbonis Rating n'a reçu qu'une réponse polie de Bercy. Et pourtant on ne fait pas de meilleur outil « sélectif ». V. B.

Anges ou démons pour la trésorerie

Ils peuvent soulager les échéances des entreprises ou, à l'inverse, précipiter leurs pertes quand le chiffre d'affaires fait défaut. Focus sur quatre cibles dans le viseur des dirigeants en période de crise.

La course au cash. Ainsi peut se résumer la vie du patron confiné, qui voit son chiffre d'affaires s'effondrer sous ses pieds. Si le gouvernement n'a pas laissé le choix aux banquiers, chargés de mettre en œuvre les prêts garantis par l'Etat, avec des fortunes diverses selon la robustesse des entreprises, il se retrouve confronté aux autres interlocuteurs des entrepreneurs – assureurs inflexibles, mauvais payeurs, bailleurs sourds... Et là, les plaintes prennent de l'ampleur.

Des banquiers en première ligne

« Mon conseiller des Banques populaires m'a appelé dès le début du confinement, explique Philippe Cressot, qui gère un magasin de réparation de téléphones à Saint-Maur (Val-de-Marne). Il venait d'envoyer bouler les Urssaf, qui avaient continué les prélèvements automatiques. Et il m'a signalé l'existence du prêt garanti par l'Etat (PGE), au cas où... Franchement, un coup de fil comme ça vaut de l'or! » Du Crédit agricole à BNP Paribas, les banques ont les cartes en main pour redorer leur blason, puisqu'elles distribuent les précieux PGE, garantis à 90 % par l'Etat. Pourtant, certains responsables écument contre leurs établissements, comme Pierre Boulet, PDG de Novares (ex-Mecaplast) : « Ce dispositif de PGE est le meilleur qui puisse exister. Mais sur la mise en œuvre, on n'y est pas du tout! C'est un véritable chemin de croix. Les banques sont plus que réticentes à signer. »

L'Association française des trésoriers d'entreprise (AFTE) a elle



Nicolas Théry, président du Crédit mutuel et du CIC. Leurs filiales d'assurance ont débloqué 200 millions d'euros pour leurs clients. Des compagnies concurrentes dénoncent cette « prime de relance mutualiste ».

aussi constaté de nombreuses difficultés. « Les demandes des banques sont hétérogènes et vont bien au-delà des comptes 2019, souligne Hélène Guessant, présidente de la commission ETI (entreprise de taille intermédiaire). Fournir des prévisions de trésorerie détaillées sur des horizons au-delà de 2020 relève d'un réel défi. » Pas certain que la prudence des banques se relâche, vu leur situation : la Société générale prévoit d'engranger des provisions de 3,5 à 5 milliards d'euros, soit entre un et deux ans de résultats, pour faire face aux risques de faillites en série de ses clients.

Des assureurs à couteaux tirés

Les assureurs n'ont pas leur rond de serviette chez Rostang et compagnie. Le patron de ce restaurant étoilé parisien, ainsi que de trois

autres enseignes, Stéphane Manigold, a attaqué Axa en justice, estimant que la fermeture par l'Etat de ses établissements déclenche une prise en charge des pertes d'exploitation par l'assureur. L'audience a eu lieu le 12 mai, et le délibéré sera rendu le 22 mai, sous l'œil de toute une profession : le manque à gagner représente 60 à 70 milliards d'euros pour l'ensemble des entreprises françaises!

Compte tenu de l'immensité de ces sommes, pas question pour les compagnies concernées de s'aventurer sur ce terrain. « L'exclusion du risque pandémique de la plupart des contrats n'est pas un hasard, défend un responsable du secteur. C'est un risque systémique qui peut emporter toutes nos entreprises. Seul l'Etat peut intervenir. » Grâce à cette clause, un géant comme Covéa (Maaf, MMA et GMF) a pu limiter la couverture des pertes d'exploitation à seulement 300 millions d'euros dans ses comptes.

Rejetant cette politique restrictive, les Assurances du Crédit mutuel et du CIC, présidés par Nicolas Théry, ont décidé de faire cavalier seul, en débloquent une « prime de relance mutualiste » de 200 millions d'euros pour leurs clients. Réaction de la profession? Les agents généraux de compagnies concurrentes ont saisi l'autorité de contrôle, l'ACPR, qui a décidé le 6 mai de lancer une enquête. Et au sein de la Fédération française de l'assurance (FFA), des adhérents agacés demandent une condamnation de la démarche. « En réalité, les clauses du Crédit mutuel sont mal rédigées et les clients peuvent exiger jusqu'à 2 milliards au total de couverture, assure un concurrent. Le bancassureur tente

donc de se protéger de manière fort peu éthique avec son dispositif monté in extremis. » Ambiance!

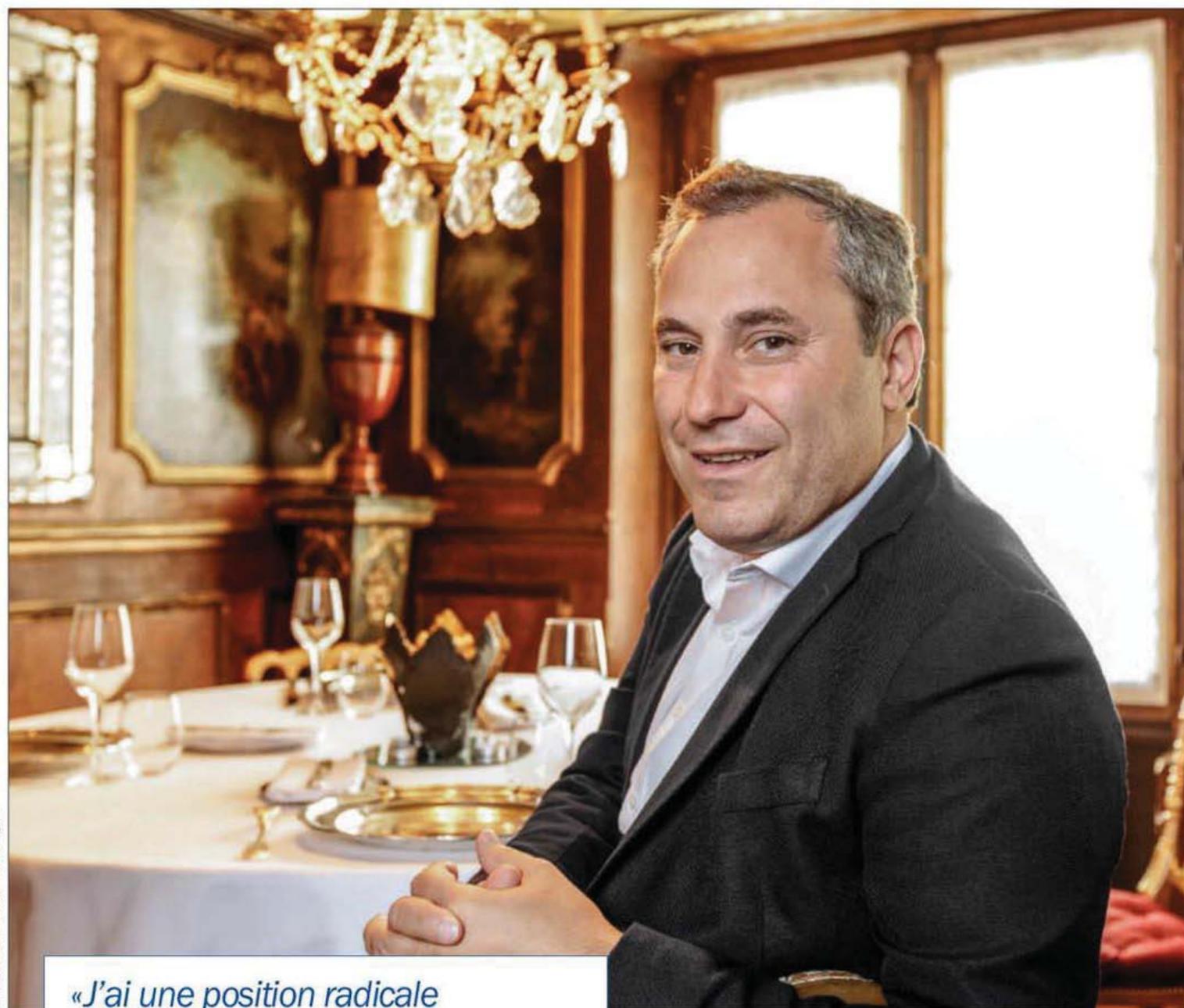
Les mauvais payeurs sous surveillance

Selon une étude du cabinet Xerfi, plus d'une entreprise sur deux constate un allongement des délais de paiement avec la crise. C'est particulièrement vrai dans la construction, au point que la filière béton a tiré le signal d'alarme, en soulignant qu'elle n'aurait pas la mémoire courte : pas de reprise des chantiers... sans canions-toupies.

Pierre Pelouzet, médiateur des entreprises, s'inquiète : « *Les dossiers de médiation ont été multipliés par dix, passant de 60 par semaine [avant la crise du coronavirus] à 600/650 par semaine* », nécessitant la mise en place d'un comité de crise avec Bercy, la Banque de France et toutes les associations patronales (Afep, Medef, CPME...). Surtout, il a repéré des « *cas systématiques* » de retard, avec une trentaine de mauvais payeurs patentés qui risquent de bloquer la reprise. Pour l'instant, pas de « *name and shame* » (nommer publiquement pour couvrir de honte), ce sont les bons joueurs qui sont félicités par le comité de crise. Orange, Bouygues Télécom et Free sont ainsi applaudis – une manière de souligner l'absence criante de SFR... « *On n'échappera pas à l'exercice*, juge pour sa part Wilfried Verstraete, patron de l'assureur-crédit Euler Hermes. *Et il ne faudra pas oublier de signaler le cas des collectivités, qui ne sont pas les meilleurs payeurs au monde.* » Depuis le début de la crise, de nombreuses PME des travaux publics se heurtent en effet aux répondus des mairies et conseils généraux désertés, avec des chéquiers malencontreusement cadencés dans les tiroirs de bureaux délaissés.

Des propriétaires bailleurs sourds

De mémoire de commerçants, jamais on n'avait connu une telle union. Face aux bailleurs qui possèdent les murs de leurs magasins, plus de 200 dirigeants sont montés au front, le 15 avril. « *Les prêts ga-*



« *J'ai une position radicale pour sauver l'entreprise. Je ne paierai aucun loyer pendant la période de fermeture.* »

Benjamin Patou, PDG de Moma Group.

rantis par l'Etat doivent servir à maintenir les emplois à la réouverture, pas à payer des loyers pendant la fermeture ! », dénoncent-ils dans une lettre ouverte. Il faut dire que, quelques jours plus tôt, le Conseil national des centres commerciaux (CNCC) a ouvert les hostilités en exigeant des grandes enseignes « *qu'elles s'acquittent de leurs échéances contractuelles, ne serait-ce que par solidarité avec les petits locataires* ».

De quoi faire s'étrangler Laurent Milchior alors qu'aucune de ses boutiques Etam n'était ouverte. Le cogérant du groupe de prêt-à-porter, ainsi que Nicolas Houzé (Galeries Lafayette), Franck Provost (Provost, Maniatis, Saint-Algue...), Bris Rocher (Yves Rocher) et de nombreux autres ont donc vidé leur sac : « *Depuis deux ans, nous avons dû faire face à une succession de blocages et de manifestations. (...) Malgré les pertes d'activité, nous*

avons toujours payé nos loyers sans que la plupart des bailleurs ne fassent un geste. » Dans leur viseur, « *les grandes foncières qui versent des milliards de dividendes quand la survie de nos entreprises est en jeu* », tonne le patron d'Etam.

A l'unisson, les commerçants réclament l'annulation des loyers alors que 400 000 emplois directs et 50 000 commerces sont menacés, selon eux. Pour calmer les esprits, le ministre de l'Économie, Bruno Le Maire, a nommé une médiatrice, Jeanne-Marie Prost, conseillère à la Cour des comptes et présidente de l'Observatoire des délais de paiement. Un accord est espéré d'ici à la fin du mois.

Trop tard pour Benjamin Patou. « *J'ai une position radicale pour sauver l'entreprise*, dit le PDG de Moma Group qui possède une belle palette de restaurants parisiens (Lapérouse, Le Bœuf sur le Toit, La Gare...). *Je ne paierai aucun loyer pendant la période de fermeture.* » Pour lui, cela ne fait aucun doute, le bail est suspendu tant que l'activité prévue est interrompue par un décret gouvernemental.

Kira Mitrofanoff et Grégoire Pinson

La France des PME, un pays à deux vitesses

*Il y a celles qui peuvent accéder aux mesures mises en place par le gouvernement, et puis les autres...
Le nombre de faillites devrait exploser cette année.*

« **M**onsieur le président de la République, je vous écris pour vous faire part de l'incroyable fossé entre vos décisions pour sauver les entreprises françaises et la réalité. » Ainsi commence la lettre envoyée à Emmanuel Macron par un patron de PME, Denis Cuisy, que la crise sanitaire a plongé dans un univers à la Kafka. Directeur d'e-Center, une imprimerie numérique située à Malakoff (Hauts-de-Seine), il n'a toujours pas réussi à décrocher le prêt garanti par l'Etat (PGE) qui lui permettrait de passer la crise et, en dernier ressort, tente d'en appeler au chef de l'exécutif. Ce dirigeant dont l'entreprise a été restructurée en 2016 dans le cadre d'une procédure de sauvegarde – qu'il a respectée à la lettre avec ses trois derniers exercices bénéficiaires et toutes ses échéances payées en temps et en heure – détaille un parcours du combattant dans sa missive au président. « *Mon entreprise (36 salariés) est éligible au PGE. Sans réponse de nos banques (dossier déposé le 26 mars avec avis favorable des responsables de comptes), l'une d'elles dit le 24 avril à notre collaboratrice prenant des nouvelles de notre dossier: "C'est du harcèlement". Quant à la BPI, voici sa réponse: "Malheureusement, nous n'avons plus d'enveloppe pour le prêt atout." C'est donc en désespoir de cause que je m'adresse à vous.* »

« Plus de justice économique »

Même si beaucoup d'entreprises restent confiantes, la France des PME ressemble de plus en plus à un pays à deux vitesses, avec celles qui peuvent accéder aux mesures



« En une semaine, toutes les entreprises sont devenues des entreprises en difficulté. [Mais] pour avoir son prêt garanti par l'Etat [PGE], il faut être un peu connecté. »

Hélène Bourbouloux, administratrice judiciaire.

mises en place par le gouvernement, et les autres. « *Pour avoir son PGE il faut être un peu connecté* », persifle Hélène Bourbouloux, l'administratrice judiciaire qui fait autorité dans la profession. C'est elle que l'on appelle quand tout va mal, comme dans les récents dossiers Novares (équipement automobile) ou Presstalis (distribution de presse), c'est elle aussi qui a monté le dossier d'e-Center. Très inquiète du devenir des petites sociétés qui maillent l'économie française, elle réclame « *plus de justice économique* », quand les aides à Renault

ou Air France se comptent en milliards d'euros. « *En une semaine, toutes les entreprises sont devenues des entreprises en difficulté* », résume la virtuose des restructurations. Au premier trimestre 2020, pourtant, on n'a dénombré que 11 500 défaillances d'entreprises, soit 6 000 de moins qu'un an plus tôt, selon l'étude du cabinet Altares publiée le 29 avril. Tribunaux fermés et mesures gouvernementales expliquent ces chiffres. Mais sur l'année, il pourrait y avoir au total 5 000 faillites de plus que les 52 000 enregistrées en 2019.

“Rester en forme et jouer collectif pour accompagner la reprise”

Dans l'habillement, l'hécatombe a déjà commencé. « *Orchestra-Prémaman et La Halle ont été contraints au dépôt de bilan, et d'autres faillites se profilent* », s'inquiète Thibaud von Tschammer, directeur général du groupe textile lyonnais Deveaux, dont les clients ont dû fermer boutique pendant sept semaines et qui ne reprendront leurs commandes que progressivement. « *Il y aura des crises majeures dans l'automobile et l'aéronautique, des secteurs avec lesquels nous travaillons* », estime Anne-Sophie Panseri, directrice générale de la société familiale Maviflex. Mais pour elle, « *le plus difficile sera en 2021, car les entreprises n'auront plus le même soutien de l'Etat* ».

Six mois pour se relancer

Autre interrogation : quid des entreprises déjà en cessation de paiements ? Pourront-elles être reprises, ou courent-elles à la liquidation ? Julien Barczyk, gérant de JB Développement (machines spéciales pour l'industrie) était sur le point de racheter une société en redressement judiciaire quand tout s'est arrêté. « *Je suis seul à proposer la reprise de cette structure d'une trentaine de personnes* », raconte ce dirigeant du Pas-de-Calais. Mais où en est-elle après deux mois de crise ? « *La loi dit qu'une offre peut être améliorée mais elle ne peut pas être dégradée, rappelle-t-il. Mon offre a été dimensionnée à un certain montant et je ne peux donc pas redescendre. Ce que j'espère, c'est obtenir de la région un peu plus d'assise pour pouvoir mener ce projet à bien.* »

« *Pour beaucoup de petites entreprises, l'activité ne dépassera pas 40% à 60% du niveau habituel, lors de la reprise* », souligne Agnès Brizard, présidente d'un cabinet d'expertise comptable et commissaire aux comptes, dont plusieurs clients réfléchissent à des suppressions d'emplois. Elle estime qu'il faudra « *six mois à un an pour se remettre en route* ». « *Comment, d'ici là, ne pas passer aux licenciements ?* », s'interroge-t-elle. A ses yeux, seul un nouveau dispositif d'allègement, « *au moins jusqu'au 30 septembre* » permettrait de passer la vague.

Anne-Marie Rocco

“ Quotidiennement au sein de Geneo Capital Entrepreneur, j'ai puisé dans mon expérience de 2008 et des restructurations que j'avais vécues au Ciri pour forger une cellule de crise, aujourd'hui devenue cellule de rebond à destination des entrepreneurs pour traverser la crise. Ma première recommandation est de rester en forme. Tel un sportif de haut niveau, un chef d'entreprise se doit de gérer son énergie, visualiser la ligne d'arrivée, pour tenir la distance et mobiliser.

Le second impératif est de s'entourer. C'est plus que jamais le moment de jouer collectif, avec ses collaborateurs, ses clients, ses fournisseurs, son écosystème régional ou sectoriel : tous ces partenaires sont critiques pour tenir et redémarrer ensemble. C'est aussi le moment de jouer la carte de la gouvernance d'entreprise, pour s'aider à observer les évolutions de son environnement.

Pour traverser les prochaines semaines, le patron de PME devra aussi apprendre à superposer les temps. Le temps court, c'est d'abord le temps de l'humain au travail. Comprendre l'impact du confinement sur le mental des équipes, accompagner la reprise, être présent pour les plus fragiles. Etre leader, c'est d'abord servir ses équipes et incarner la solidarité et le lien social. Le temps court, c'est aussi



PHOTOPIOR/L'ALSACE Dominique GUTEKUNST

Personnalité emblématique de l'entrepreneuriat, **Fanny Letier** s'est lancée dans sa propre aventure en 2019 en créant la société d'investissement Geneo au côté de François Rivoir, avec l'appui de 70 familles d'entrepreneurs. Celle qui fut secrétaire générale du Comité interministériel de restructuration industrielle (Ciri) à 29 ans, adoubée par Christine Lagarde, ex-directrice adjointe de cabinet d'Arnaud Montebourg à Bercy, a passé cinq ans comme numéro deux de Bpifrance.

celui de la gestion de la trésorerie : face à l'incertitude sur la durée de la crise, chaque euro compte ; il ne faut rien lâcher. Dans cette période comme par tous les temps, il est essentiel d'avoir des relations bancaires de bonne qualité. J'invite les patrons de PME à les soigner. Mais une crise, c'est aussi l'accélération de transformations : le moyen terme, c'est l'évolution du paysage concurrentiel. Il est déjà à l'œuvre et pose un enjeu majeur de veille, de flexibilité et d'innovation, pour ne pas décrocher, prendre les bons virages. Pour relever ce défi de l'« hyperagilité », l'expérience du confinement aidera à

revisiter l'organisation du travail, les locaux, l'usage du digital et du télétravail. Le troisième temps, c'est celui qui revisite la vision d'entreprise. Cela peut paraître tôt. Et pourtant... il faut donner du sens à cette reprise. Cette crise, sociétale, a affecté chaque collaborateur en son for intérieur. Elle a interpellé nos modes de consommation, nos choix d'organisation, nos choix de localisation. Nous sommes à un tournant sociétal, qui est forcément un tournant pour chaque PME : la vision de l'utilité d'entreprise est un point d'ancrage formidable pour les équipes. Elle est le souffle pour redémarrer.”

Propos recueillis par
Delphine Déchaux

Bluffant

La tempête sanitaire a mis à l'arrêt son empire audiovisuel, alors même qu'il boucle le rachat du géant Endemol? Pas de quoi faire trembler cet autodidacte ambitieux, virtuose du poker.

L'endroit est magique. Dans les bâtiments xviii^e de l'hôtel du Grand Contrôle, à Versailles, les premiers locataires des douze chambres aménagées par Airelles Collection, la filiale d'hôtellerie de prestige de LOV Group, devaient profiter fin mai d'une vue imprenable sur la pièce d'eau des Suisses et l'« escalier des Cent Marches » qui mène à l'esplanade du château. Royal. Mais voilà, fin avril, l'hôtel de luxe a encore des allures de vaisseau fantôme. Des plastiques opaques battent les fenêtres, palissades et échafaudages encombrant le trottoir, et de vulgaires tôles ferment les porches majestueux. Le coronavirus a stoppé net le projet de Stéphane Courbit. Les sociétés de paris en ligne de son groupe sont aussi à l'arrêt. Mais la pandémie a surtout pétrifié Banijay, l'empire de production audiovisuelle qu'il bâtit à pas de géant depuis 2008. Même si les emblèmes français de l'écurie Courbit s'adaptent (Cyril Hanouna sur C8 a modifié son émission pour rester en direct, et Nagui s'est interrompu, France 2 optant pour des rediffusions), Banijay (1 milliard d'euros de chiffre d'affaires) n'échappe pas au coup de frein dans les 23 pays où il est présent.

Le coup d'une vie

Pour Stéphane Courbit, la crise sanitaire tombe au pire moment. Le 26 octobre dernier, le self-made-man drômois a annoncé la plus vaste opération d'une carrière qui n'en fut pas avare : l'acquisition, auprès de Disney et du fonds Apollo, d'Endemol Shine, un concurrent

PROGRAMME AUDACIEUX

28 avril 1965

Naît à Crest (Drôme).

1990

Rejoint Coyote Conseil, la société de production de Christophe Dechavanne.

1994

Crée Case Productions avec Arthur.

2001

Cède sa société à Endemol et devient président d'Endemol France.

2007

Quitte Endemol et crée Financière LOV.

2008

Crée la société de production Banijay et rachète Betclit.

2015

Rapproche Banijay Group et Zodiac Media.

2019

Banijay annonce l'acquisition d'Endemol Shine Group.

deux fois plus gros que Banijay. Dans la corbeille, 200 sociétés de production supplémentaires, les séries *Black Mirror*, *Versailles* ou *Peaky Blinders* et des milliers de concepts d'émissions saute-frontières, de *Survivor* à *Masterchef*, *L'Île de la tentation* ou *The Island*. Pas de quoi élever le niveau intellectuel des populations, mais indispensable aux chaînes partout dans le monde pour tenir leurs audiences. Stéphane Courbit ne s'exprime pas, il attend le feu vert des autorités de concurrence pour boucler l'affaire. Un ancien concurrent fait le calcul : « Sa dette atteint 2 milliards, or ses revenus vont beaucoup baisser. Courbit a manqué de chance : la pandémie peut diviser ses bénéfices par deux et il ne se rattrapera pas hors des frontières puisque la crise est mondiale. Il peut s'en sortir, mais il va devoir renégocier sa dette. Il peut encore gagner, mais c'est très courageux ».

Pour emporter cette énorme proie, l'ex-petit prince de la production audiovisuelle a négocié dix-huit mois, abandonné l'affaire, repris les conversations, mis sur pied des structures capitalistiques complexes et convaincu ses banques. Un échafaudage qui, pour l'instant, résiste à la tempête : « L'opération n'est aucunement remise en cause, elle suit son cours, assure Arnaud de Puyfontaine, le président du directoire de Vivendi, actionnaire à 31,4% de Banijay. *J'ai eu Stéphane Courbit au téléphone : il continue à porter ce projet avec beaucoup de conviction.* » Personne ne semble douter : « Ce sera une affaire difficile pour lui, estime le président du

directoire de M6, Nicolas de Tavernost, *cela va l'occuper deux ans. Mais il a les compétences pour le faire.* » Le milieu de l'audiovisuel le connaît bien. Il y a chez Stéphane Courbit un as du Monopoly – qu'il a pratiqué des heures, enfant, avec sa sœur, dans la maison de Puy-Saint-Martin dans la Drôme – doublé d'un virtuose du poker.

L'atout Arthur

La première audace a été maintes fois racontée, elle est révélatrice. Entré comme stagiaire dans la société de production de Christophe Dechavanne, époque *Ciel mon mardi*, Stéphane Courbit n'a pas 30 ans et moins de quatre ans de maison lorsqu'il propose à son patron une association à 50/50. Dechavanne offre 49/51. Stéphane Courbit refuse, part et pointe au chômage. Mais il a compris l'essence du métier. Pas de programme réussi sans talents, sans animateurs, ces saltimbanques capricieux et égocentriques capables de générer de l'audience. « Il faut comprendre comment fonctionne un Hanouna ou un Nagui, donner un intérêt financier important, mais surtout gérer cette relation construite sur une grande liberté créative », explique Thomas Valentin, vice-président du directoire en charge des antennes de M6.

Deuxième coup de poker, Stéphane Courbit déniche sur une radio périphérique un animateur amusant et doué, mais qui patine dans une avalanche de blagues de potaches : Jacques Essebag, dit Arthur, est prêt à le suivre. Les deux hommes s'associent à parité dans Case Pro- ▶▶▶





1.

Ludovic/Réa



2.

Jacovides-Moreau/Bestimage

Stéphane Courbit, fortune discrète

1. En 2010, avec Etienne Mougeotte, à la sortie de l'Élysée. L'ex-patron de l'antenne de TF1, séduit par le jeune producteur dans les années 1990, lui confiera la plupart des émissions d'avant-soirée.

2. En juillet 2013, au tournoi de tennis de Saint-Tropez, avec son épouse Florence. Son épine dorsale, avec leurs trois enfants, dont les initiales ont donné le nom à LOV Group.

3. En juillet 2013, toujours à Saint-Tropez. C'est là qu'il passe ses vacances, qu'il veut discrètes et sans bling-bling, mais bien entouré.



3.

Jacovides-Moreau/Bestimage



4.

C. Morin/Ip3/MaxPPP

4. En mars 2014, avec Nicolas Sarkozy, au Parc des Princes. Il s'est lié d'amitié avec l'ex-président dès les années 1990, quand il était maire de Neuilly, et votera pour lui en 2007 malgré son prisme familial de gauche.

5. Le 27 janvier 2015, à la sortie du tribunal de Bordeaux, dans le cadre du procès Bettencourt. La justice le condamne pour « abus frauduleux de l'ignorance ou de la faiblesse d'une personne vulnérable », en l'occurrence la propriétaire de L'Oréal. La presse, qu'il recevait déjà peu, ne le rate pas. Il la fuira totalement.



5.

MF/LV/AFP

►►► ductions, qui deviendra ASP Productions (pour Arthur et Stéphane). Pour se donner de l'importance aux yeux des patrons de chaîne, le jeune entrepreneur bluffe : « *Il tournait bruyamment les pages vides de son agenda en disant "pas cette semaine, ni la prochaine..."* », raconte l'éditeur et créateur de sites Gérard Ponson, qui le connaît depuis trente ans. *Ils ont ramé durant des mois, mais ils étaient doués.* »

Invité autour d'une pizza par le journaliste Charles Villeneuve, pilier du TF1 de la grande époque, qui cherche un producteur délégué pour une émission de divertissement, Stéphane Courbit sort un marqueur de sa veste, griffonne la mécanique d'un programme sur la table et conseille, compte tenu de l'heure de diffusion, de réaliser deux émissions. Impressionné, Villeneuve le présente au vice-président et patron de l'antenne de TF1, Etienne Mougeotte : « *J'ai immédiatement compris qu'il allait devenir un grand producteur, assure aujourd'hui Mougeotte. C'est une tête bien faite, rationnelle, organisée et inventive.* »

Une usine à programmes

L'émission, *Télé-Vision*, présentée par Béatrice Schönberg, démarre à la rentrée 1994 sur TF1, qui achète un, puis deux, puis trois programmes. L'ancien stagiaire de Dechavanne finira par fournir l'essentiel des émissions de l'avant-soirée de TF1 et une quarantaine de prime time par an. Rien n'est trop ambitieux pour cet autodidacte né de parents divorcés, un cadre de banque et une employée de poste. « *Il aime la réussite, dit Etienne Mougeotte. Il veut devenir numéro un, quitte à prendre des risques.* » Fin 2000, Stéphane Courbit et Arthur vendent leur structure florissante au géant néerlandais de la production Endemol, qui offre aussitôt à Courbit la présidence d'Endemol France. Le 26 avril 2001, M6 diffuse un concept inédit en France, *Loft Story*, une version française de l'émission d'enfermement *Big Brother* réinventée par Courbit. Cette bombe audiovisuelle provoque un vif débat national, mais fédère 6 millions de téléspectateurs chaque soir. Un record pour M6. Placé au cœur

du typhon à 36 ans, Courbit révèle un sang-froid à toute épreuve. Mais avec lui, chaque succès a son prix. Dans la foulée, le Drômois propose à M6 l'exclusivité durant deux ans de tous les concepts sortis de son usine à programmes. A la tête de la chaîne, Nicolas Tavernost et Thomas Valentin ont 24 heures pour se décider. « *Je ne voulais pas dépendre d'une seule société* », raconte Tavernost, qui refuse. Stéphane Courbit signe aussitôt avec TF1 un incroyable contrat annuel de 35 millions d'euros. *Star Academy*, *Miss France*, *La Ferme célébrités*, les sociétés de Fogiel, Karl Zero ou Lagaf : il est partout. Avec l'éditeur Gérard Ponson, le producteur échafaude un projet de magazines déclinés de ses émissions : « *On avait l'idée de revendre nos titres à terme au groupe Lagardère*, raconte Ponson. *Il me disait : "Gérard, on va racheter Lagardère!"* » Rien n'est trop beau pour lui.

Des qualités de négociateur

« *Il est charmant dans la vie, prévenant, il a beaucoup de charme et c'est un type bien, réglo : j'ai développé avec lui une vraie amitié, assure Etienne Mougeotte. Mais c'est un lion en affaires, un dur. Il ne lâche rien, jamais, et surtout pas le prix. Il n'aurait pas fait cette carrière sans ses qualités de négociateur.* » Thomas Valentin a eu aussi face à lui dans les séances de négociation et d'achat de programmes ce joueur de poker : « *Un calme phénoménal, une maîtrise parfaite de ses émotions.* »

En 2005, Endemol France affiche 180 millions d'euros de chiffre d'affaires et le record de rentabilité du groupe. Stéphane Courbit tente en vain de racheter l'entreprise, et part avec 240 millions d'euros. Des fonds aussitôt réinjectés dans son propre holding, baptisé Financière LOV, les initiales des prénoms de ses trois enfants. Encore un coup de poker. Dans la principale filiale, Banijay, il attire Nagui, Alexia Laroche-Joubert, Benjamin Castaldi, investit dans les jeux en ligne comme Betclik ou Everest Poker avant même qu'ils soient autorisés en France. Invite au capital Vivendi et l'éditeur italien De Agostini. Et fusionne avec un gros concurrent,

Ce qu'ils disent de lui



Denis Olivennes, président du groupe CMI France : « *Il est resté sobre et pas show off alors qu'il avait tout pour l'être : l'argent, la beauté... Sa femme Florence, très droite et sérieuse, a fait travailler les enfants pour qu'ils ne deviennent pas des fils à papa. Elle est une épine dorsale très importante pour lui.* »

Gérard Ponson, éditeur, président de la SCPE : « *C'est un énorme bosseur qui n'a peur de rien, veut faire fortune, réussir et créer un empire, mais il sait rire, respecte la vie des gens et reste modeste. Il dit souvent : "J'ai eu de la chance, je suis tombé au bon moment".* »

Arnaud de Puyfontaine, président du directoire de Vivendi : « *Il conjugue un grand savoir-faire financier et de deal maker avec une très bonne connaissance de l'écosystème de la production et de ses clients. Il est très déterminé, très impliqué et son track record lui donne une légitimité absolue.* »

Nicolas de Tavernost, président du directoire de M6 : « *Il est toujours le même. Les costumes sont peut-être un peu plus élégants, mais il reste discret, souriant, maître de lui, habile négociateur et assez fidèle en affaires. Il a beaucoup de qualités. Dans cette génération, il est vraiment celui que je trouve le plus brillant.* »

J. Witt/Pool/Réa

IL AIME

Ses ânes.
Saint-Tropez.
Le rugby (il a joué à Montélimar).
L'hôtel Georges V.
Les bonnes tables.

IL N'AIME PAS

Boire de l'alcool.
Les retards aux réunions.
La flatterie.
Les fausses promesses.
Ceux qui n'assument pas leurs responsabilités.

Zodiak Media, en 2015. Il rêvait depuis longtemps d'une revanche sur Endemol, il y est presque.

Ce parcours fulgurant laisse tout de même quelques tâches. En 2004, Stéphane Courbit est à la tête d'Endemol France lorsqu'il vire son numéro deux, Axel Duroux... quelques semaines avant le paiement de ses stock-options. Duroux obtiendra 12 millions d'euros devant la justice. Sa boulimie l'a aussi mené dans les méandres de l'affaire Bettencourt, l'héritière de L'Oréal ayant investi 143 millions d'euros dans sa société. Au terme du procès, en 2015, Stéphane Courbit écope d'une amende de 250 000 euros. Le jugement, très sévère, relève « *un abus frauduleux de l'ignorance ou de la faiblesse d'une personne vulnérable* ». La presse ne le rate pas. Blessé, il rentre dans sa coquille. Il recevait rarement les journalistes, il ne les verra plus.

Un réseau de pontes

Décrit comme accessible, « *pas bling-bling du tout* », le producteur acquiert tout de même très tôt, avec son complice Arthur, une maison à Saint-Tropez et un appartement à Courchevel. Pour se rapprocher des pontes de l'audiovisuel. Depuis, il passe ses vacances dans sa vaste maison, toujours à Saint-Tropez, où l'attendent ses ânes. « *Il adore ses ânes* », assure un proche. Il n'en oublie pas les puissants... Son regard bleu et son allure d'éternel adoles-

cent frappent. Nicolas de Tavernost le présente volontiers par une boutade : « *Stéphane Courbit n'a pas pu venir, il a envoyé son fils!* »

Ceux qui l'approchent louent sa politesse, sa discrétion et la qualité de ses conseils. « *On sent immédiatement une intelligence hors du commun*, témoigne Denis Olivennes, président de CMI Média (*Elle, Marianne...*), propriété de Daniel Kretnsky. *Il a cette capacité de calcul très rapide d'un Draki ou un Kretnsky.* » Villeneuve le propulse chez Bolloré, qui lui présente Alain Minc, lequel l'introduit chez Arnault (présent au capital de Banijay) et Pinault. Olivennes le fait entrer au Siècle. Lorsqu'il vient voir le maire de Neuilly, où il habite, pour un imbroglio de terrain, Stéphane Courbit se lie d'amitié avec le jeune Sarkozy – dès les années 1990 –, pour qui il a voté en 2007. Par tradition familiale, il se veut pourtant « *de gauche* » et vomit volontiers les bourgeois.

A 55 ans, Stéphane Courbit en a pourtant les atours. Il conserve son regard bleu perçant et sa silhouette svelte, mais l'éternel jeune homme a désormais des cheveux gris, un fils à Polytechnique, une fortune évaluée par *Challenges* à 820 millions d'euros en 2019, et, demain, une entreprise de 3 milliards de chiffre d'affaires à sortir du coma. Son appétit est pourtant intact. Pas question de grasse matinée à l'hôtel du Grand Contrôle. **Marc Baudriller**

La vérité sur...

le sauvetage de Qwant

A la dérive, le moteur de recherche français redresse la barre après avoir levé des fonds et changé de dirigeants. Mais il doit encore trouver son modèle.

En allumant leur nouvel appareil, les possesseurs d'un smartphone Huawei chercheront en vain l'icône multicolore de Google sur leur écran. Pour cause de sanctions américaines, le fabricant chinois a installé par défaut sur ses nouveaux modèles une technologie française : Qwant, le moteur de recherche « *qui respecte la vie privée* ». Annoncé le 26 mars, le partenariat permet à l'entreprise d'accéder aux 30 millions de clients Huawei en Europe. Un second souffle pour l'ex-pépète de la French Tech ? Créé en 2011 par Eric Léandri, Jean-Manuel Rozan – le financier qui assumait la présidence pendant cinq ans – et Patrick Constant, Qwant a traversé une zone de fortes turbulences en 2019. Lourdemment déficitaire, peinant à faire grossir ses revenus – 7 millions d'euros en 2019 au lieu des 15 millions annoncés –, il a échoué à boucler une augmentation de capital de 20 millions d'euros, qui aurait dû faire entrer de nouveaux actionnaires. Fin août, une enquête de Mediapart achevait de semer le doute en dénonçant la « *communication ronflante* » du

RÉDÉMARRAGE NÉCESSAIRE

25 millions d'euros levés.

25 millions empruntés à la BEI.

7 millions de chiffre d'affaires (2019).

4,93 millions de visiteurs uniques.

SOURCES : SOCIÉTÉ, MESURE INTERNET GLOBAL ET ENTREPRISE.

président et en exhumant même d'anciennes condamnations. Le mauvais buzz reposait beaucoup sur le management. Mal entouré, impulsif, dispersé, incapable de régler les conflits internes, notamment les tensions opposant les équipes de Nice, berceau du groupe, à celles de Paris, Eric Léandri avait peu à peu perdu leur confiance. D'où l'hémorragie de talents. Et la méfiance des actionnaires. « *Les ressources ont été mal allouées, juge Jean-Manuel Rozan. Lorsque tout est payé par l'argent des actionnaires, cela vous oblige à une discipline de fer.* » Eric Léandri a finalement été écarté le 9 janvier et remplacé par Jean-Claude Ghinozzi, l'ancien patron du marketing (*lire ci-dessous*).

Soutien public décrié

Dans ce contexte chahuté, Qwant a conservé le soutien des pouvoirs publics. Dès juin 2019, le secrétaire d'Etat au Numérique, Cédric O, avait annoncé que les fonctionnaires français seraient incités à utiliser cette technologie « *assurant un niveau optimum de confidentialité des recherches* ». De leur côté,

les actionnaires historiques, la Caisse des dépôts et l'éditeur allemand Axel Springer, ont assuré sa recapitalisation en lui apportant 10 millions d'euros. Il n'en fallait pas plus pour relancer les accusations de gabegie. Le refinancement de Qwant par la Caisse des dépôts aurait-il été dicté par l'Etat ? La bascule de l'administration, une forme de soutien aveugle au seul moteur de recherche européen ? « *C'est une décision que nous assumons entièrement*, se défend Antoine Troesch, directeur de l'investissement de la Banque des territoires, division de la Caisse. *Avec des moyens très limités, Qwant a réussi à bâtir un index de qualité. La Caisse ne s'est pas contentée de regarder la carrosserie, elle a soulevé le capot.* »

Avant de réinvestir, le groupe public s'est en effet appuyé sur une série d'audits, menés entre juin et décembre 2019 : l'Anssi (Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information) a vérifié que les adresses IP des utilisateurs n'étaient pas conservées ou revendues, Qwant respectant bien sa promesse de ne pas les tracer. La Direction interministérielle du numérique

Le nouveau PDG maîtrise les bons codes

Jean-Claude Ghinozzi connaît Qwant de l'intérieur : il en a vécu les soubresauts avant d'en prendre les manettes. Entré en 2017 comme patron du marketing et des ventes, il a pris ses fonctions de PDG le 15 janvier, à l'issue d'un processus de recrutement ayant sollicité des candidats extérieurs. « *C'était le meilleur* »,

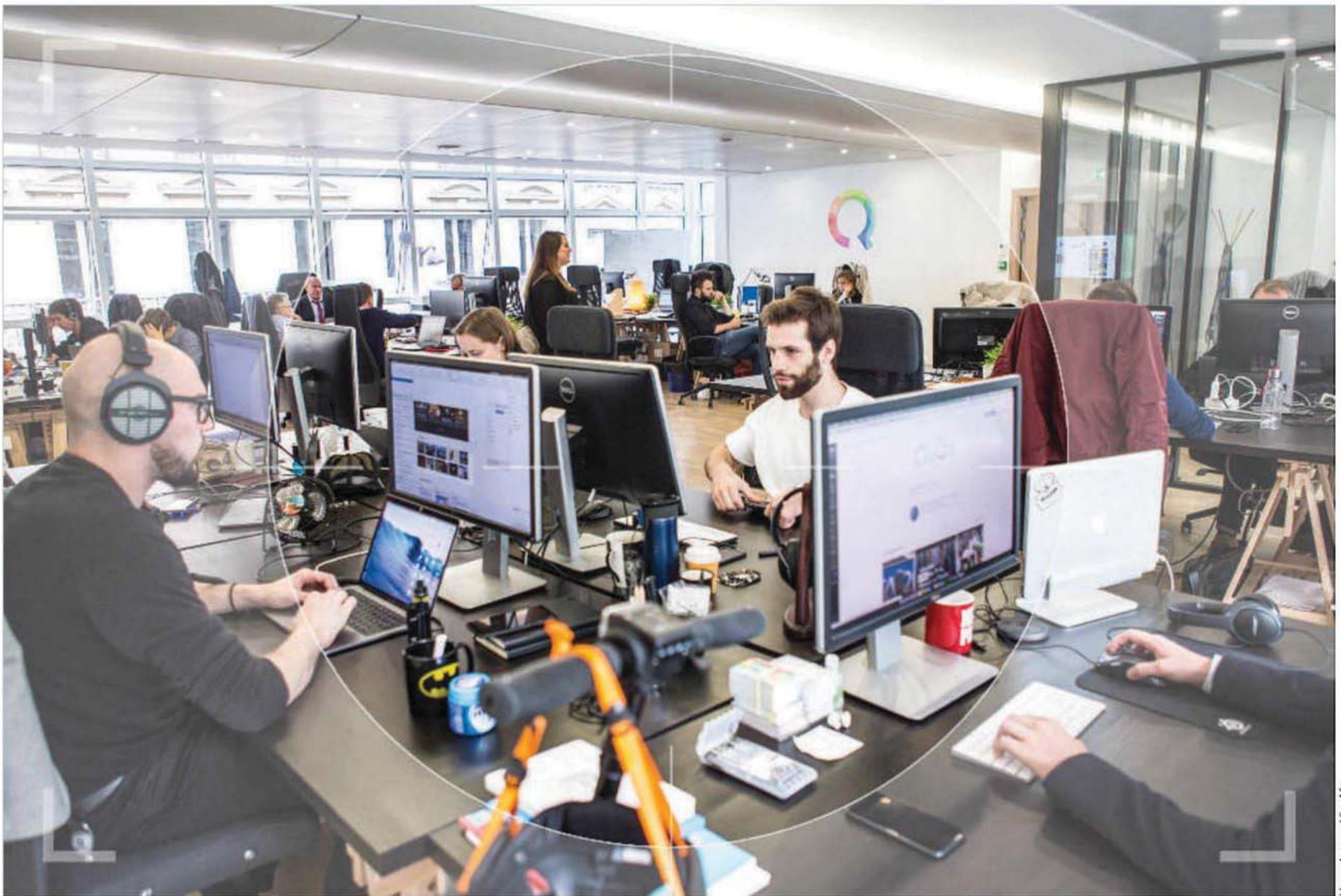
résume simplement Jean-Manuel Rozan, cofondateur et actionnaire historique de Qwant. Cet homme de marketing a construit toute sa carrière dans de grands groupes internationaux. Après quinze ans dans les rangs du géant américain des jeux vidéo Activision Blizzard, alors propriété de Vivendi, il a passé cinq années au sein

de Microsoft France, où il a notamment piloté le lancement de la gamme de tablettes Surface. « *Intelligent, travailleur, structuré, il entend faire de Qwant une entreprise très professionnelle, alors qu'elle fonctionnait comme une cour*, souffle un ancien cadre de l'entreprise. *Les recrutements annoncés début avril constituent un très bon signe.* » ■



Jean-Claude Ghinozzi. Ancien d'Activision et Microsoft, il a pris ses fonctions le 15 janvier.

STEPHANE DE SAKUTIN / AFP



Hans Lucas Via Afp

(Dinum) a quant à elle investigué la question de l'autonomie vis-à-vis de Microsoft. Sujet sensible : pour se lancer, la société n'avait pas les moyens financiers et humains d'indexer la totalité du Web. Depuis sa création, une partie des résultats est donc fournie par Bing, le moteur du géant de Redmond. Fin 2019, l'audit de la Dinum a fait la transparence : 36% des résultats proviennent de Qwant. « Nous voulons parvenir à 50% d'ici à la fin de 2020, explique Jean-Claude Ghinozzi, précisant que les réponses du moteur ne sont pas biaisées par les recherches précédentes puisque Qwant n'en conserve pas l'historique.

Gouvernance apaisée

La page semble aujourd'hui tournée. Sous le contrôle d'actionnaires ayant musclé leur contrôle et créé un conseil de gouvernance, Jean-Claude Ghinozzi a entièrement renouvelé l'équipe dirigeante. Le 4 avril, quatre nominations ont été annoncées, notamment celle de l'ex-directeur financier de Samsung

France, Eric Bazin, à la tête des opérations, et d'un ancien de Facebook et Google, Hugo Venturini, comme directeur technique. « Il s'agit de passer de l'amateurisme brouillon au professionnalisme éclairé », decode Jean-Manuel Rozan. Fin, aussi, d'une époque où la start-up jouait les Don Quichotte en s'imaginant en guerre contre les Gafa. « Qwant n'est pas un concurrent mais une alternative à Google, pour ceux qui veulent protéger leur vie privée », souligne Antoine Troesch. Sous le contrôle renforcé des investisseurs – qui ont créé un *advisory board* – le nouveau patron a réécrit une feuille de route sur deux axes : recentrage et monétisation.

Fini les diversifications – Qwant Med & Surgery, Qwant Pay... –, qui rendaient la stratégie illisible et éparpillaient l'énergie des 130 salariés. Seuls quelques partenariats essentiels sont maintenus, notamment la collaboration avec Open Street Map, qui permettra à la start-up de lancer son service d'itinéraire sur mobile. Tous les efforts portent

Siège parisien de Qwant, inauguré en 2018. Sous la présidence du cofondateur Eric Léandri, des tensions étaient apparues entre les équipes de Paris et celles de Nice, berceau historique de l'entreprise, entraînant une fuite des talents et la méfiance des actionnaires.

dorénavant sur l'amélioration du moteur de recherche : Qwant travaille à améliorer le volume et la qualité de son index. « Nous mettons une attention particulière sur l'expérience utilisateur », précise Jean-Claude Ghinozzi. D'où le recrutement d'ingénieurs, qui travailleront à rendre la navigation plus intuitive et simple.

Défi de la rentabilité

Mais le défi le plus ardu sera celui de la monétisation : Qwant doit atteindre la rentabilité, en transformant son audience – 4,9 millions d'utilisateurs uniques par mois – en chiffre d'affaires. « La proposition de valeur n'est pas assez différente de Google, il ne sera pas possible de bâtir un modèle publicitaire rentable, craint l'investisseur Philippe Laval, associé du fonds californien Jolt. Plutôt que de s'acharner, pourquoi ne pas transformer Qwant en index européen, avec un soutien massif de l'Europe? » Jean-Claude Ghinozzi s'emploie à lui donner tort.

Delphine Déchaux

ENERLIS

Valorisation et efficacité énergétique

Aider toute entreprise publique ou privée à réduire sa facture énergétique: telle est, depuis 2013, la mission d'Enerlis. Son point fort: une indépendance totale vis-à-vis des énergéticiens, qui garantit l'objectivité des solutions qu'elle propose à ses clients un peu partout en France. Les explications de **Thierry Martin**, président-fondateur de cette société en pleine expansion qui affiche, pour 2019, un chiffre d'affaires de 50 millions d'euros.



www.enerlis.fr

Quelle est la spécificité de votre société ?

Nous nous définissons comme un guichet unique qui apporte toutes les solutions possibles en matière d'efficacité énergétique et environnementale. Nous concevons, réalisons, finançons les travaux de rénovation énergétique pour nos clients... Et surtout nous engageons notre rémunération sur les résultats.

En général, pour entreprendre une rénovation, il faut faire appel à une foule de métiers: architecte, assistance

maîtrise d'ouvrage (AMO), bureau d'études, société de travaux... Si les économies promises ne sont pas au rendez-vous, chacun peut se renvoyer la responsabilité... Notre spécificité, c'est que nous sommes l'unique interlocuteur pour aider nos clients dans leur « décarbonation », c'est-à-dire dans le processus visant à optimiser leurs performances énergétiques et à remplacer leurs énergies à base de carbone par des énergies renouvelables. Nous leur assurons une garantie de performance énergétique: si notre promesse n'est pas tenue, nous renonçons à être payés.

En quoi consiste plus précisément cette garantie de performance énergétique ?

Certaines sociétés réalisent des audits hors de prix... alors qu'avec nous, le client n'a rien à déboursier avant le début des travaux. Suite à notre analyse du terrain, nous proposons un devis précis (isolation, chauffage, éclairage, solutions d'intelligence énergétique...), avec un paiement conditionnel et différé. Par exemple, nous avons réalisé récemment la rénovation énergétique d'une tour parisienne: nous leur avons proposé un devis de 480000 euros, en leur promettant qu'ils gagneraient 90000 euros par an sur leur facture énergétique. Nous leur proposons de nous payer sur six ans, soit 80000 euros par an, qu'ils ne déboursent que si, à la fin de la première année, les économies réalisées s'élèvent bien à 90000 euros... Avec cette garantie de performance énergétique, les clients sont forcément gagnants.

Quels sont vos objectifs de développement pour les années à venir ?

D'ici 2030, nous espérons atteindre un chiffre d'affaires de 300 millions d'euros, mais nous souhaitons aussi conserver ce qui fait notre force: rester une société agile, capable de s'adapter en permanence aux attentes de ses clients, de proposer rapidement de nouvelles solutions techniques si elles nous semblent pertinentes.

Nous venons de signer un accord majeur avec l'Assemblée des Départements de France (ADF) et nous allons développer encore nos offres de services aux villes, aux communautés d'agglomération, aux départements, aux régions, que ce soit pour les bâtiments, les équipements spéciaux (piscines, gymnases...), les collèges et lycées, les bus ou encore la production d'énergies renouvelables (solaire, hydroélectricité, hydrogène, éolien...). Enerlis a pour ambition de devenir l'interlocuteur privilégié des entreprises et des territoires pour la transition énergétique !

enerlis

Efficacité Énergétique & Environnementale

01 70 95 00 80 - [in](https://www.linkedin.com/company/enerlis) ENERLIS

Portail du Conseil

Entourez-vous des consultants les plus performants !

En deux ans d'existence, Portail du Conseil s'est déjà imposé comme une plateforme incontournable. Son concept unique en France, permet la mise en relation qualifiée entre porteurs de projets & cabinets de conseil. Rencontre avec **Haritiana Razakarisoa**, son Customer Success Manager.



www.portailduconseil.fr

Parlez-nous de votre concept !

Nous sommes partis d'un constat: en plus d'être très vaste, le marché des cabinets de conseil est en évolution et en mouvement constants. Issus de l'univers des achats, nous connaissons les problématiques concrètes que rencontrent les entreprises, lorsqu'elles doivent avoir recours à un prestataire. Il est très difficile pour elles d'avoir une vision claire de l'offre et de trouver le cabinet le mieux profilé, en fonction de leurs attentes et besoins spécifiques. Par manque d'information, les décideurs sont trop souvent amenés à s'orienter vers des cabinets qui ne répondront pas de manière adéquate à leurs problématiques. En permettant aux entreprises de rencontrer les consultants, dont les compétences et l'expertise répondent le mieux à leurs besoins, nous leur faisons gagner un temps considérable !

Comment accompagnez-vous les porteurs de projet ?

Nous exerçons une veille permanente sur le marché du conseil et nous avons référencé à ce jour plus de 3000 practices. Afin de mieux cibler les recherches de nos clients, nous avons mis en place un système de classification unique des cabinets, ayant chacun leurs marchés de niche et spécificités, avec la création de douze « portails métiers ».

Le décideur et/ou porteur de projet dépose son brief sur la plateforme, en précisant ses critères de recherche, ses problématiques et son secteur géographique. Nos équipes se chargent d'analyser et qualifier ses besoins, afin de réaliser pour lui une recherche sur-mesure. Nous le mettons ensuite en relation avec les cabinets les plus pertinents, en fonction de ses objectifs. Notre accompagnement s'arrête à la mise en relation, si bien qu'aucun conflit d'intérêt ne vient polluer la qualité de nos recommandations.

Il faut aussi souligner que tout le service offert par Portail du Conseil est gratuit pour les entreprises.

Proposez-vous des services complémentaires ?

Nous souhaitons devenir la plateforme de référence pour le monde du conseil. Nous offrons donc aussi la possibilité d'accéder directement à une liste exhaustive des cabinets, triée par thématiques métiers.

Nous pouvons également mettre en relation les décideurs avec des pairs, ayant rencontré les mêmes problématiques qu'eux. Nous avons, dans cette optique, créé un club d'échanges à destination des acheteurs de prestations de conseil. Nous organisons dans ce cadre des rencontres, où chacun peut partager sa vision et ses retours d'expérience. Nous publions aussi de nombreux articles, décryptant le marché et ses tendances, de manière à aider les décideurs à acquérir une vision stratégique de leur secteur.

Pour conclure, nous sommes de vrais partenaires pour les cabinets de conseils. Nous leur apportons plus de visibilité sur le marché et les accompagnons dans leur stratégie Marketing.

Portail du Conseil
LE PORTAIL DU CONSEIL

hello@portailduconseil.fr

LOSAM AGENCY

Première agence de Networking B2B

Un siège à Paris, un bureau à Bruxelles... la vocation de LOSAM AGENCY est d'aider les entreprises à développer leurs réseaux, grâce à des mises en relation qualifiées avec des dirigeants et managers. Décryptage avec **Loïc Vuichard** et **Sara Seghaier**, ses fondateurs.



www.losam.fr

Vous êtes des « facilitateurs de rencontres » ?

Nous aidons nos clients à développer leur réseau professionnel, en les mettant en contact direct avec les décideurs qu'ils veulent toucher. L'équipe de LOSAM est présente pour définir des problématiques communes en amont, puis animer les échanges et en tirer le meilleur - sous forme notamment de retours d'expérience.

Nous animons des think-tanks, autour de problématiques définies en amont avec nos clients, sous le format de petits déjeuners, « afterworks », ou diners. Nous réunissons à chaque fois entre 15 et 20 décideurs d'entreprises, qui viennent échanger et nouer des contacts de qualité, par fonctions ou centres d'intérêt. Il en découle la formation, formelle ou informelle, de « communautés », qui peuvent prendre différentes formes en fonction des enjeux : cercles de réflexion, business club, think-tanks marketing...

Les mises en relation que nous générons peuvent également prendre d'autres formes, comme la mise en contact direct avec un interlocuteur clé, ou encore le développement de dispositifs de Marketing relationnel.

Qui sont les clients de LOSAM AGENCY et pourquoi ?

Nous faisons du sur-mesure car chaque client vient avec une problématique différente ! Nous travaillons principalement avec les cabinets de conseil, éditeurs de logiciels et fonds d'investissements. Nous les aidons à développer leur proximité avec leurs cibles prioritaires et assurer les mises en relation avec de nouveaux porteurs de projets. Enfin, nous comptons parmi nos clients des grandes écoles, des avocats et professions libérales, ou encore des associations professionnelles, etc. Nous sommes issus de l'univers des clubs d'affaires et notre force est d'être en lien quotidien (près de 300 rencontres par an !) avec plus de 60 think-tanks et communautés. C'est ce qui nous donne accès à un large spectre de contacts, à la fois ouvert et très ciblé. C'est ce que nos partenaires apprécient, puisqu'ils connaissent les limites des réseaux sociaux : même hyperconnectés, ils savent qu'il est rare d'y trouver les bons contacts au bon moment, d'autant plus quand les besoins sont pointus.

Vous misez sur le win-win ?

Effectivement, nous avons l'obsession du résultat. Nos clients attendent de nos interventions qu'elles aient un impact direct sur leur activité. C'est ce qui nous pousse à innover en permanence, dans une dynamique positive où chaque nouvelle expérience est génératrice de performance. Par ailleurs, notre système de mise en relation repose sur trois piliers. Le premier est le partage, le système n'étant vertueux que si chacun contribue autant qu'il reçoit. Le second est l'engagement individuel, qui s'avère généralement d'autant plus fort que, dans ce type d'échanges, ce sont des personnalités qui s'expriment, sans discours « corporate » stéréotypé. Enfin, tout repose sur la confidentialité : nous proposons un territoire neutre et nous garantissons que les échanges qui ont lieu restent confidentiels, ce qui autorise une réelle liberté de parole.



contact@losam.fr - 01 42 89 23 74

EXCENTRE

Opérateur télécom d'entreprise

L'actualité récente démontre, s'il en était besoin, la nécessité pour les entreprises d'optimiser leurs solutions de téléphonie, de communication et de télétravail : fixe, mobile et internet. Interview de **Pascal GENTY**, professionnel du secteur depuis près de trente ans et dirigeant de EXCENTRE.



excentre.fr

Comment faites-vous la différence ?

La téléphonie est un monde où la promesse est rarement tenue. Pourquoi ? Tout simplement, parce qu'aujourd'hui, avec la fin du RTC, les offres ne se comparent plus en simples termes de capacité technique, pas davantage de prix à la minute ou au Giga. Les entreprises, face à la rupture technologique, ont besoin d'être guidées. Il leur faut non seulement la sécurité et la stabilité, mais aussi la continuité et l'adaptabilité à leur situation et activité propres. C'est pourquoi les opérateurs leaders, focalisés

sur leurs guerres des prix et sur leurs parts de marché, les déçoivent si souvent. C'est un contexte où la démarche de terrain et de proximité d'EXCENTRE prend tout son sens.

Restez-vous compétitifs budgétairement ?

Je tiens à souligner que nos propositions tarifaires ne sont pas plus élevées que celles des grandes compagnies, au contraire. Nos offres clé en main, pour un budget identique ou moindre, intègrent les services opérateurs les plus pointus et les équipements dernière génération. Le conseil et le « sur mesure » en plus ! Nous sommes très présents chez nos clients et nous nous déplaçons, d'abord pour évaluer leur environnement (câblage, réseaux...) et découvrir leurs réels besoins, puis pour leur offrir un réel accompagnement, ne serait-ce que pour les aider à choisir, en toute indépendance, parmi les différentes solutions disponibles.

Parlez-nous de ExcentreCBX !

L'une de nos particularités, depuis 4 ans déjà, c'est d'être positionnés en experts de la communication unifiée. Celle-ci évolue pour devenir sans cesse plus intelligente, connectée et performante. Avec notre solution Excentre CBX, les entreprises accèdent aux plus récentes fonctionnalités de la téléphonie et bénéficient en permanence de mises à jour. Nos clients vont des professions libérales ou des artisans, qui adoptent les nouveaux usages, à d'importantes sociétés de services ou industrielles : essentiellement en Rhône-Alpes mais aussi au plan national. Libérés de leur poste de travail, c'est à dire de leur téléphone fixe et de leur PC, les collaborateurs comme les dirigeants travaillent en réseau. Ils peuvent accéder en permanence à l'ensemble de leurs fonctionnalités, qu'ils soient au bureau, en déplacement ou à leur domicile, sur PC portable, tablette ou smartphone.

Un focus sur le télétravail ?

Le télétravail n'a jamais fait autant parler de lui ! EXCENTRE en est depuis longtemps spécialiste. Nous sommes capables d'installer en 48H pour nos clients un package opérationnel de télétravail, incluant en toute sécurité les accès internet 4G et les numéros de ligne fixes, ainsi que les fonctionnalités adéquates : partage de documents, visioconférence etc. C'est une prestation qui ne s'improvise pas car elle est très technique... et pas que : il faut aussi intégrer une dimension humaine et juridique, tenant entre autres au Droit du travail et au respect de la vie privée des personnes.

Vos perspectives de développement à court terme ?

EXCENTRE, qui s'est forgé depuis près de treize ans un positionnement et un savoir-faire bien particuliers, se développe en franchise. Les bases de notre concept sont le sens du conseil et la proximité avec les clients, permettant de proposer des solutions adaptées et évolutives. Le réseau EXCENTRE compte aujourd'hui six franchisés et espère continuer de grandir, de manière qualitative et raisonnée. Autre chantier porteur pour 2020 : pouvoir pallier l'absence du très haut débit par la téléphonie mobile ! C'est possible, en agrégeant plusieurs technologies, ce qui permet de répondre à une demande majeure de nombreuses entreprises, y compris pour de nouveaux sites (en ZAC par exemple) où la fibre n'est encore qu'en projet.

excentre

Challenge^s Finances privées

LE FAMILY OFFICE POUR TOUS

Épargne

Piloter son assurance-vie en zone de turbulences

Le rendement des fonds en euros s'érode, les marchés actions ont connu une secousse historique : de quoi déboussoler l'épargnant ? Comment gérer son contrat dans ce contexte ? Réponses d'experts.

Volatilité sur les marchés, krach boursier, incertitudes économiques... La crise induite par la pandémie a mis à bas toutes les certitudes qui prévalaient l'année dernière pour l'épargnant. Mais une période aussi chahutée peut aussi être source d'opportunités.

Une chose n'a pas changé en ces premiers mois de 2020, ce sont les taux d'intérêt, toujours extraordinairement faibles. Fin avril, le taux d'emprunt à dix ans de l'Etat français, véritable curseur du marché, était toujours en territoire négatif, à -0,03%. Résultat, les fonds en euros de l'assurance-vie, ces pépites apportant à la fois une garantie sur le capital, une liquidité à tout instant et le versement d'intérêts annuels, voient leur rendement s'éroder lentement mais sûrement. « Dans un contexte de taux bas, la recherche d'un rendement correct impose donc de prendre des risques », résume Pascale Baussant, fondatrice de Baussant Conseil. Un constat qui commence à se ressentir dans les chiffres de la collecte de l'assurance-vie : fin 2019, la part des versements allouée aux supports non

garantis – les unités de compte – avait dépassé les 40%. Du jamais-vu. Plus surprenant, la crise ne semble pas avoir douché les ardeurs des Français à ce stade. Pourtant, entre le 19 février et le 19 mars, le CAC 40 a perdu 37% de sa valeur ! « Au début de la crise, nous avons enregistré des demandes d'arbitrage vers les fonds en euros, mais aujourd'hui, c'est un mouvement inverse très net qui s'opère », note Bernard Le Bras, président du directoire de Suravenir. Et les chiffres de la Fédération française de l'assurance (FFA) montrent certes une collecte nette des retraits négative, mais la part allouée aux unités de compte est restée élevée, à 35%.

Alors, comment prendre du risque dans ces conditions ? Les professionnels s'accordent pour appeler à la prudence. Certains privilégient des produits moins exposés aux soubresauts de la Bourse que les actions. A commencer par les produits structurés, dont la performance dépend d'un scénario de marché défini lors de la création du support. « Ils permettent de s'appuyer sur les marchés sans s'exposer frontalement », explique Georges Nemes, président de Patrimmo. L'autre classe d'actifs privilégiée, c'est l'immobilier, qui conserve une place de choix dans l'assurance-vie malgré les risques liés à la fermeture des commerces durant le confinement. « Jusqu'à présent, les SCPI ont représenté un îlot de tranquillité dans un environnement chahuté et les performances ont peu bougé, surtout sur les SCPI de bureaux », constate Bernard Le Bras. Quant aux investissements en actions, ils doivent être réalisés avec discipline, en rentrant progressivement sur les marchés. Les professionnels mettent en garde contre les stratégies opportunistes consistant à profiter d'un point d'entrée supposé favorable. Il faut alors avoir conscience des risques... et le cœur

Les options de gestion, à manier avec précaution

De nombreux contrats d'assurance-vie offrent un large panel d'options de gestion pour aider les épargnants à piloter leurs investissements. Certaines sont incontournables, comme l'investissement progressif (voir conseil n° 2), une technique qui permet de

lisser ses points d'entrée sur les marchés. Autre outil pratique : la sécurisation (ou écrêtage) des plus-values. Cette option permet de transférer automatiquement les gains réalisés sur des supports actions vers un produit sécurisé, comme le fonds en euros. En revanche,

attention avec le *stop-loss*. Cet outil permet de fixer un montant de perte maximum au-delà duquel la position est automatiquement vendue. Dans le contexte actuel des marchés secoués, c'est prendre le risque de boire la tasse et de sortir du marché sans profiter du rebond! ■

bien accroché! « *Il existe encore des incertitudes quant à l'évolution de la crise sanitaire*, rappelle Georges Nemes. *Si nous devons avoir de mauvaises nouvelles, les marchés pourraient rechuter.* »

Enfin, une tendance émerge nettement de cette crise : le besoin de donner du sens à ses placements. « *Plusieurs études montrent que l'investissement socialement responsable résiste mieux pendant les krachs de marché* », souligne Pascale Baussant. Pour preuve, les résultats publiés d'une étude portant sur 2600 entreprises, réalisée par Fidelity International mi-avril, démontrent une corrélation positive entre les performances boursières d'une entreprise et sa notation sur les critères ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance).

Aurélié Fardeau

CONSEIL N°1

Mutualisez les risques grâce au fonds en euros

Hélène N'Diaye, directrice générale adjointe de la Maif.

En cette période de crise, encore plus que d'habitude, il faut donner du sens à ses investissements grâce à des placements éthiques, dont la sécurité et la performance n'est pas moindre, voire résiste mieux en période de forte volatilité. C'est pour cela que 85% des actifs de notre fonds en euros répondent à des critères d'investissement socialement responsable (ISR) stricts. Par exemple, nous n'investissons pas dans les pays où la peine de mort est en vigueur. Par ailleurs, l'assurance-vie reste un bon véhicule pour épargner, car elle permet la mutualisation des risques financiers par l'assureur.

C'est pourquoi, à la Maif, nous défendons le fonds en euros, qui est accessible à 100% de nos assurés. Avec les unités de compte, quelles qu'elles soient, le risque est transféré chez les assurés. Bien sûr, le contexte des taux bas n'est pas porteur, mais les assureurs n'investissent



O. Moritz/Maif

pas à taux négatif, comme on l'entend parfois. Nous avons des actions et de l'immobilier en portefeuille, ainsi que des obligations, dont le rendement est positif.

L'avis de la rédaction. Pour valider si un fonds en euros est de bonne facture, il faut d'abord vérifier si la garantie en capital est calculée nette de frais de gestion – une information à retrouver dans les conditions générales du contrat. Ensuite, on peut comparer le rendement obtenu sur les quatre dernières années avec la moyenne du marché, légèrement au-dessus de 7%.

CONSEIL N°2

Investissez sur les unités de compte progressivement

Pascale Baussant, fondatrice de Baussant Conseil.



Baussant Conseil/SP

Il faut reconnaître que nous sommes un peu dans le brouillard sur les marchés en ce moment! C'est pourquoi je recommande à mes clients d'investir petit à petit. Si vous avez une somme à placer, il faut la mettre sur un support d'attente de type fonds en euros ou monétaire et demander qu'une partie de cette somme soit arbitrée tous les mois et à date fixe vers des supports risqués. Cette option – appelée investissement progressif – peut être mise en place sur dix-huit ou vingt-quatre mois par exemple.

Dès le départ, il faut définir une allocation d'actifs cible correctement diversifiée qui sera ensuite respectée par l'assureur à chaque arbitrage mensuel. Cette stratégie est particulièrement adaptée en ce moment, car nous connaissons de véritables montagnes russes sur les actions. Principal avantage, cette technique permet de lisser les points d'entrée sans chercher à jouer le « market ti-

ming » et ainsi d'investir sans stress. A noter : il s'agit d'une option assez récente dans les contrats d'assurance-vie.

L'avis de la rédaction. Tous les contrats ne comportent pas cette option « investissement progressif », même si elle tend à se développer. Les détenteurs d'un vieux produit ou d'une enveloppe peu moderne peuvent toujours reproduire manuellement la démarche en réalisant eux-mêmes des arbitrages à étapes régulières. Dans tous les cas, attention aux frais!

CONSEIL N°3

Délégué la partie risquée de votre assurance-vie

Meyer Azogui, président de Cyrus Conseil.

Je conseille aux épargnants de rester prudents car nous n'avons jamais connu une crise d'une telle brutalité, dont tous les impacts économiques (et sociaux) sont encore loin d'avoir été mesurés. De plus, les marchés ont déjà repris presque 20% depuis leurs plus bas. Dans ce contexte, nous avons pris nos bénéfices sur l'or et sur certaines classes d'actifs actions car, en ce moment, « *cash is king* »! Nous sommes prêts néanmoins à agir très rapidement pour saisir les opportunités d'investissement qui ne vont pas manquer dans les prochains mois.

Mais dans ce contexte très incertain et volatil, nous recommandons de confier la poche risquée de son assurance-vie à un professionnel, par le biais de la délégation ou du mandat de gestion. Statistiquement, les particuliers ont tendance à

vendre à la baisse et à revenir sur les marchés plutôt en haut de cycle. Les professionnels vont, eux, être plus disciplinés et mieux maîtriser leurs émotions.

Quoi qu'il en soit, il faut fractionner ses investissements et y aller progressivement. En ce moment, ►►►



Cyrus Conseil/SP

►►► dans notre mandat « dynamique », dont l'allocation d'actifs peut aller jusqu'à 100% d'actions, nous sommes investis à moins de 50%.

L'avis de la rédaction. La gestion sous mandat devient monnaie courante, mais son coût est très variable. A oublier si l'assureur facture 1% de frais de gestion supplémentaire! Un supplément de 0,10 ou 0,20% est bien plus en ligne avec les bonnes pratiques. Autre vérification indispensable : il faut s'assurer que le service est bien multigestionnaire, c'est-à-dire que les fonds sélectionnés proviennent de différentes sociétés de gestion.

CONSEIL N°4

Placez selon vos convictions

Bernard Le Bras, président du directoire de Suravenir.

Il y a eu depuis quelques mois des messages alarmistes sur la fin du fonds en euros, sur la remise en cause de la fiscalité de l'assurance-vie... Mais pour finir, c'est le bon sens qui l'emporte! Les fonds en euros vont certes voir leurs rendements baisser régulièrement, mais ils vont continuer de jouer leur rôle. A Suravenir, comme pour la majeure partie des assureurs d'ailleurs, nous avons limité l'accès à nos fonds en euros en fin d'année dernière : nous exigeons minimum 30% d'unités de compte pour notre contrat Suravenir Rendement par exemple.

Parallèlement à cela, nous avons développé une gamme de mandats d'arbitrage thématiques, dénommée Conviction, où le client confie les clés de son contrat à un professionnel en fonction d'un niveau de risque défini. Il faut profiter de cette période pour se

d e m a n d e r quelles sont les tendances de long terme auxquelles on croit, afin d'investir en fonction de ses convictions, et ensuite on peut laisser la main à un professionnel. C'est pour cette raison que nous

avons développé cette gamme Conviction, qui est déclinée sur plusieurs thématiques comme le développement durable, les infrastructures, le bien vieillir...

L'avis de la rédaction. Le choix de supports éthiques est encore limité dans les assurances-vie, même si la loi Pacte impose le référencement d'au moins un fonds ISR dans les contrats depuis le début de l'année. A défaut, il peut être intéressant de se tourner vers des produits thématiques ou sectoriels. Si ces derniers ne sont pas forcément labellisés ISR, ils permettent cependant de cibler une typologie d'entreprises clairement définie.

CONSEIL N°5

Limitez la volatilité avec les fonds immobiliers

Georges Nemes, président de PatrimmoFi.



Il faut prendre beaucoup de recul par rapport aux marchés car personne ne sait combien de temps la crise va durer. Un scénario en W, avec une rechute des actions, n'est pas à exclure! Il faut donc sécuriser ses placements et fuir la volatilité. Je recommande donc de privilégier les fonds immobiliers, qui peuvent représenter jusqu'à 50% de ses actifs. Avec une préférence pour les SCI (société civile immobilière) par rapport aux SCPI (société civile de placement immobilier) car elles comportent moins de frais. Bien sûr, les fonds immobiliers ne sont pas exempts de risque, c'est pourquoi il faut bien sélectionner ses supports et oublier les secteurs du commerce et de l'hôtellerie pour le moment. Dans les produits de bureaux, nous privilégions les SCPI qui investissent dans des actifs dits prime, c'est-à-dire des biens de grande qualité et bien situés qui ont des grands grou-

pes solides comme locataires. Elles seront moins exposées au risque de reports ou d'impayés locatifs.

L'avis de la rédaction. L'offre de supports immobiliers est souvent limitée. Il peut donc être intéressant, voire nécessaire, de souscrire un nouveau contrat. D'autant que pour placer des sommes conséquentes, il faudra penser à diversifier sur plusieurs SCPI. Enfin, gardez en tête que l'immobilier est un placement de longue durée, avec des frais élevés.

CONSEIL N°6

Profitez du contexte pour entrer sur un fonds structuré

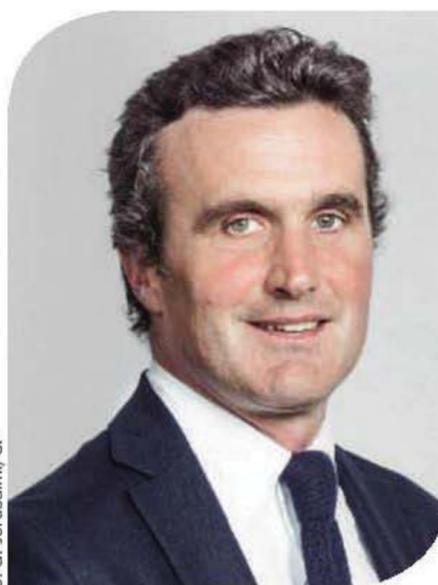
Antoine Delon, président de Linxea.

La période est particulièrement propice pour investir dans des fonds structurés, car ces produits sont intéressants lorsque les risques sont élevés, ce qui est le cas en ce moment. Cet instrument comporte une protection du capital plus ou moins importante à l'échéance et offre un rendement dont le niveau est défini à l'avance. Le contexte de marché actuel permet d'obtenir de bons niveaux de protection et des coupons annuels attractifs. Ces produits sont néanmoins à manier avec précaution. Privilégiez ceux qui protègent votre capital jusqu'à une baisse importante des marchés, de l'ordre de -50 ou -60% sur un horizon de dix ans. Le niveau des coupons inter-

vient dans un second temps : actuellement, on peut espérer un rendement de 7 à 10% par an sur un support construit à partir d'un indice simple comme l'Eurostoxx. Les produits qui reposent quant à eux sur l'évolution d'une seule action sont beaucoup plus spéculatifs.

L'avis de la rédaction. La documentation

détaille le comportement et les performances de ce type de produit selon les scénarios de marchés. Cela doit vous permettre de savoir dans quels cas il est possible de perdre de l'argent et dans quels cas d'en gagner, et combien. A défaut, mieux vaut passer son tour.



20 MAI 2020



Astérix contre Coronavirus

Le 24 mars disparaissait Albert Uderzo, dessinateur des immortelles aventures d'Astérix. Pour soutenir la lutte contre l'épidémie de coronavirus, son épouse Ada et sa fille Sylvie offrent cinq de ses planches lors d'une vente aux enchères caritative organisée à Paris par Artcurial. Le produit de cette vente sera reversé à la Fondation Hôpitaux de Paris-Hôpitaux de France. Celle-ci, à travers son fonds d'aide d'urgence Covid-19, apporte une aide aux établissements hospitaliers, aux soignants et aux patients. Face à la maladie au nom de légionnaire romain, on aurait rêvé que le druide Panoramix invente une nouvelle potion magique. A défaut de faire des miracles, Astérix aura au moins participé à la bataille contre la pandémie. **B. F.**

Encre de Chine sur papier d'Albert Uderzo. Planche 38 de l'album d'Astérix, *La Rose et le Glaive*. 42 x 35 cm. Estimation : 80 000/120 000 euros. Artcurial, le 26 mai, à 14 h 30. Informations : www.artcurial.com

Dans la mêlée

Avec plus de 45 millimètres de diamètre, les nouveaux chronographes Tissot se remarquent avant tout par leur taille imposante. Ils revendiquent aussi une robustesse à toute épreuve, conformément au positionnement de la marque, associée au sport depuis sa création en 1853, et notamment au rugby. Une montre virile, donc, à un prix comme toujours très accessible. **B. F.**

Tissot Chrono Supersport.

Boîtier : acier satiné. Diamètre : 45,5 mm.
Étanchéité : 100 m. Mouvement à quartz.
Prix : 375 euros.



Bouquet charmant

Fondée en 2009 par Olivier Decelle (Château Jean Faure à Saint-Emilion et Mas Aniel en Roussillon) et Pierre-Jean Villa, vigneron de Saint-Joseph et Côte-Rôtie, cette jeune maison bourguignonne produit des vins élégants. Son Marsannay « Les Longeroies » 2014 se distingue par le charme de son bouquet. **J.-P. L. R.**

Domaine Decelle-Villa Marsannay
Les Longeroies 2014. Où le trouver ? decelle-
villa.com. Prix : 27 euros.



Mode sonore

Des écouteurs intra-auriculaires discrets, robustes et performants. La marque danoise Bang & Olufsen sort une édition limitée de ses Beoplay E8 Motion avec la marque de mode 1017 Alyx 9SM. L'occasion de rafraîchir un modèle qui a déjà fait ses preuves. L'expérience sonore est très agréable avec un son riche, précis et très homogène. Un classique réussi au design sobre. **A. S.**

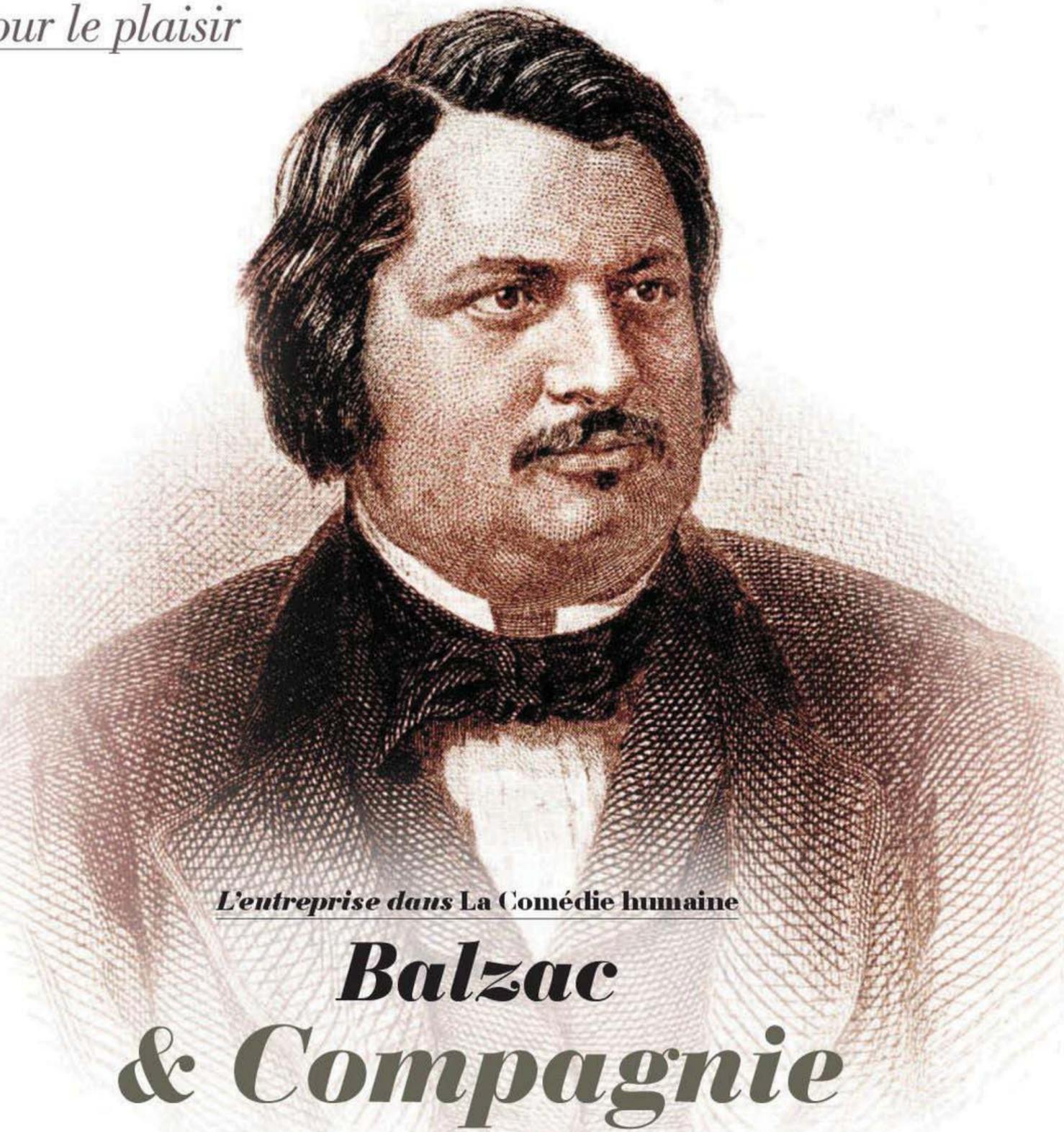
Beoplay E8 Motion, Bang & Olufsen, édition limitée 1017 Alyx 9SM.
Poids : 14 grammes. 4 heures d'autonomie, 12 heures grâce aux boîtiers. Temps de recharge 2 h 30. 5 paires d'embouts : 4 paires en silicone de différentes tailles et 1 paire en mousse à mémoire de forme. Certification IPX4, résiste aux projections d'eau. Prix : 400 euros.

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

C'est la rue la plus campagnarde de Paris. Cette étroite ruelle aux pavés inégaux, entourée de hauts murs couverts de lierre, n'a pas changé depuis deux cents ans. Ancienne voie du village de Passy, la rue Berton, dans le XVI^e arrondissement,

doit sa pérennité au plus illustre de ses habitants, Honoré de Balzac. Au n° 24 se trouve l'un des deux accès de la seule demeure parisienne de l'écrivain qui subsiste encore. Son entrée principale se situe plus haut sur la colline de Chaillot, dans la rue Raynouard. Le romancier y vécut de 1840 à 1847, confiné dans cinq pièces d'un pavillon devenu aujourd'hui un musée géré par la ville de Paris, la Maison de Balzac. C'est dans cet appartement qu'il écrivit quelques-uns de ses plus grands chefs-d'œuvre, *La Rabouilleuse*, *La Cousine Bette* ou *Illusions perdues*. Criblé de dettes, poursuivi par ses créanciers, Balzac s'y faisait appeler Monsieur de Breugnol, le pseudonyme de sa servante et maîtresse, Louise. L'écrivain n'avait pas choisi son refuge par hasard. Le double accès de la maison lui permettait d'échapper facilement aux dangereux importuns.

Toute sa vie, Balzac a croulé sous les dettes. Lorsqu'il se lance dans la carrière littéraire, après la faillite de son imprimerie en 1828, il est endetté de 60 000 francs, l'équivalent de plus de 200 000 euros actuels. A sa mort, en 1850, ses comptes font apparaître un passif de 260 000 francs ! Balzac a-t-il écrit pour rembourser ses dettes ou s'est-il endetté pour se forcer à écrire ? Sans la pression constante de ce qu'il appelait sa « dette flottante », l'écrivain n'aurait sans doute pas laissé une œuvre aussi monumentale que *La Comédie humaine*, avec ses 91 romans et ses 2504 personnages. L'obsession pécuniaire de Balzac en a surtout fait le plus « économiste » des écrivains français, « un cerveau rempli de chiffres comme le cabinet d'un financier », disait Baudelaire. Dans son œuvre, l'argent est omniprésent. « Il compte la fortune de ses



L'entreprise dans La Comédie humaine

Balzac & Compagnie

Entrepreneur compulsif, perpétuellement endetté, l'écrivain est le plus « économiste » des auteurs français. Sa peinture des milieux d'affaires au XIX^e siècle demeure d'actualité.

PAR BERTRAND FRAYSSE

personnages, en explique l'origine, les accroissements et l'emploi, balance les recettes et les dépenses, et porte dans le roman les habitudes du budget », observe Taine.

Balzac? « Un cerveau rempli de chiffres comme le cabinet d'un financier », disait Baudelaire.

Plus qu'un comptable, Balzac a été un « serial entrepreneur ». Imprimerie, journal, librairie, exploitation de mines argentifères en Sardaigne et même, selon la légende, plantation industrielle d'ananas dans sa propriété de Ville-d'Avray, il aura tout

tenté et... tout raté. De ces entreprises hasardeuses, le romancier a au moins récolté une connaissance en profondeur du monde des affaires. Avec César Birotteau ou encore le baron Nucingen, Balzac a laissé des portraits d'entrepreneur ou de banquier qui gardent toute leur actualité. Baudelaire avait raison : plus que son talent d'observateur, « son principal mérite était d'être visionnaire ».

Prenez *César Birotteau*. L'histoire de ce parfumeur parisien, « martyr de la probité commerciale » ruiné dans des spéculations immobilières sous l'influence d'un notaire véreux, est aussi le portrait d'un génie du

marketing. Avec un siècle d'avance, le « business model » de Birotteau annonce celui d'Eugène Schueller, fondateur de L'Oréal, leader mondial des cosmétiques. En faisant approuver son Huile céphalique, destinée à prévenir la chute des cheveux, par l'Académie des sciences, Birotteau applique déjà la recette l'oréalienne consistant à apporter une caution scientifique à une promesse qui joue plutôt sur les ressorts de l'imaginaire. Le parfumeur comprend aussi le rôle décisif de la publicité qui n'en est alors qu'à ses balbutiements. Des milliers d'affiches bariolées sont placardées dans Paris, afin d'entraîner une hausse des volumes qui lui permettra d'améliorer sa compétitivité.

Bien sûr, dans ce récit, Balzac n'a pas tout inventé. César Birotteau a eu divers modèles, dont un certain Bully qui fit faillite après le pillage de sa boutique lors du soulèvement de 1830. Son nom a inspiré l'Officine Universelle Bully 1803, « maison de parfum » ouverte à Paris en 2014, rue Bonaparte. Avec son comptoir d'apothicaire en bois précieux et ses produits aux appellations qui fleurent bon le XIX^e siècle, la Pommade virginale ou l'Huile antique, ce fac-similé de la parfumerie de Birotteau revendique sans vergogne l'héritage de Balzac. De l'art du *story telling*...



Le Faiseur, dans la mise en scène d'Emmanuel Demarcy-Mota en 2014, et Nucingen (à g.), par Bertall. Mercadet, le héros, est, comme le baron, passé maître dans l'art du « puff financier » ou de la pyramide de Ponzi dont l'escroc américain Bernard Madoff (ci-dessous au centre en 2009) s'inspira largement.

Œuvre « jumelle » de César Birotteau, « revers » d'une même « médaille », *La Maison Nucingen* dévoile les manœuvres de l'« adversaire » du commerçant, le banquier. Attablé dans un cabinet particulier d'un restaurant chic, le narrateur de cette longue nouvelle entend à travers une fine cloison la conversation de quatre journalistes échauffés par un repas bien arrosé. Le lecteur découvre ainsi les secrets de l'immense fortune d'un des personnages-clés de *La Comédie humaine*, le baron Nucingen. « Sans le sou » durant l'Empire, « cet Alsacien, fils de quelque juif converti



Michael Appleton/The New York Times-Redux-REA

par ambition », a compris, dès la paix de 1815, que « l'argent n'est une puissance que s'il est en quantités disproportionnées ». Pour atteindre son objectif, Nucingen réalise trois faillites frauduleuses. Dilués dans la conversation débridée des convives avinés, les mécanismes financiers exposés sont parfois difficiles à comprendre, mais ils révèlent les règles du jeu du capitalisme naissant. Seule la troisième liquidation est détaillée. La manœuvre repose sur « l'idée pyramidale et victorieuse de combiner une entreprise par actions en constituant un capital assez fort pour pouvoir servir de très gros intérêts aux actionnaires dans un premier temps » ; ce qui, « dans le vocabulaire financier, s'appelle la part du goinfre ». Le banquier fait ensuite baisser le cours des actions, en lançant une fausse rumeur, les rachète ►►►



Sp/Bully - Akg-Images/Leemage Via Afp

La maison de parfum Bully, à Paris (VI^e), et le portrait de César Birotteau pour l'édition originale de *La Comédie humaine*. Cette boutique est un fac-similé de celle du parfumeur.



Leemage Via Afp



Afp

Daguerréotype de l'écrivain, par Nadar, et la Maison de Balzac, rue Raynouard, à Paris (XVI^e). Le romancier y vécut de 1840 à 1847. Une deuxième entrée, rue Berton (ci-dessous), lui permettait d'échapper à ses créanciers.

►►► puis pousse ses créanciers, aux abois par crainte de la faillite, à des manœuvres illicites qui les conduiront à la ruine. C'est un peu une affaire Madoff que nous raconte Balzac. « *L'idée pyramidale* » de Nucingen rappelle précisément le mécanisme de la « pyramide de Ponzi » utilisé par l'escroc américain : les dividendes versés aux actionnaires sont pris sur l'argent déposé par ces mêmes actionnaires.

Le nom de Madoff vient aussi à l'esprit en découvrant la pièce de théâtre *Le Faiseur*. Mercadet, héros de ce désopilant vaudeville financier, est un spéculateur lourdement endetté, comme Balzac. Contraint de faire patienter ses créanciers, l'aigrefin invente donc pour eux à chaque acte un nouveau « roman » : le retour de son associé Godeau, supposé revenir d'Inde après y avoir fait fortune ; le mariage de sa fille avec un riche prétendant noble (en réalité, un roturier désargenté) ; enfin, une alléchante opération boursière qui est un « *puff financier* » digne du baron Nucingen comme de Bernard Madoff. En 2014, dans la mise en scène d'Emmanuel Demarcy-Mota avec la troupe du Théâtre de la ville, le costume de trader porté par le « faiseur » renforçait l'illusion d'assister à une pièce contemporaine. La condamnation du capitalisme par Honoré de Balzac semble sans

POUR ALLER PLUS LOIN

A voir

Maison de Balzac
47, rue Raynouard,
75016 Paris. Tél. :
01-55-74-41-80.
Rens. :
maisondebazac.
paris.fr

A lire

César Birotteau,
Gallimard,
Folio classique,
448 pages,
8,50 euros.

La Maison Nucingen,
précédé de
Melmoth réconcilié,
Gallimard,
Folio classique,
256 pages,
9,10 euros.

Le Faiseur,
Flammarion, GF,
192 pages,
5,80 euros.

Le Crédit dans la poétique balzacienne,
Alexandre Péraud,
Classiques Garnier,
401 pages,
39 euros.

Balzac : le roman de sa vie, Stefan Zweig, Le Livre de Poche, 508 pages, 7,90 euros.

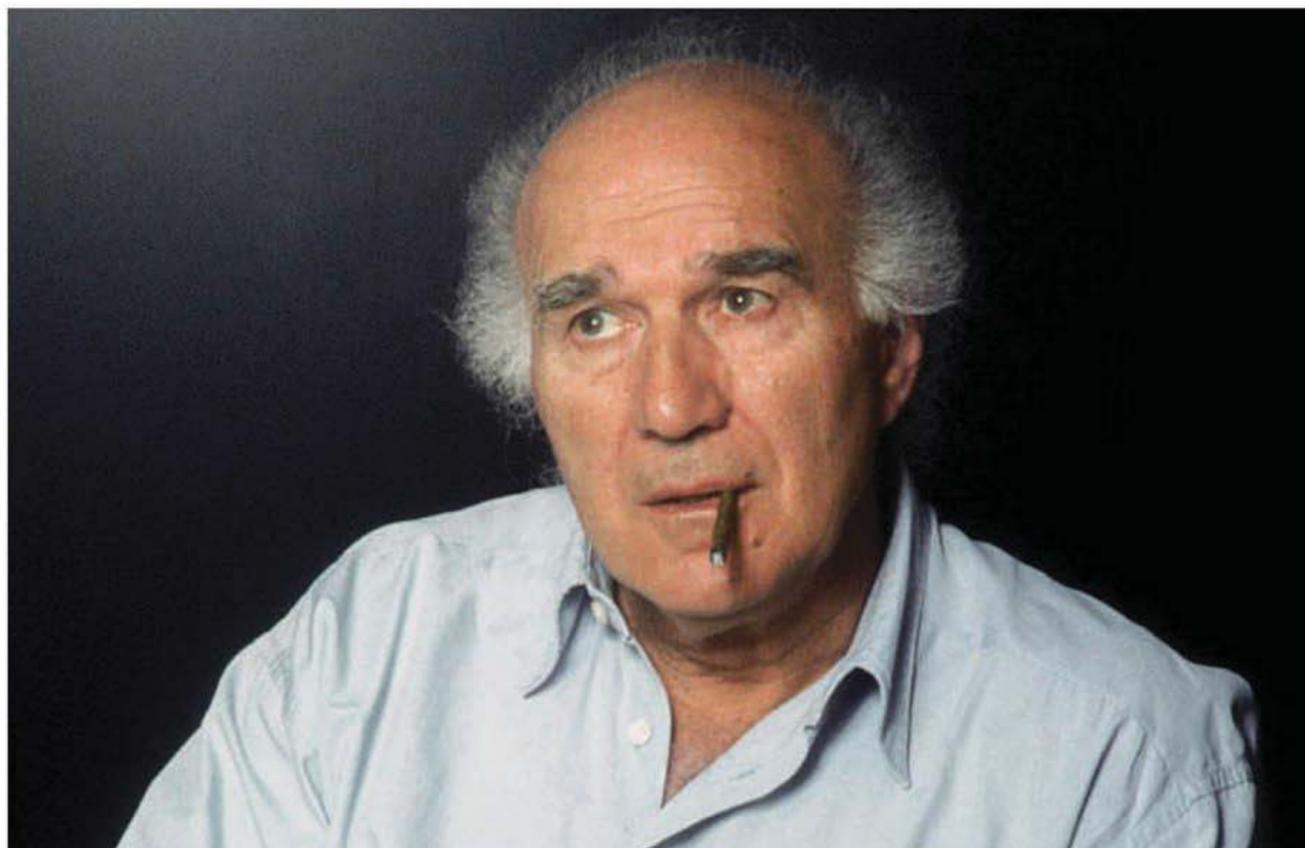


Photo12 Via Afp

appel. Pour lui, la Bourse n'est qu'une loterie – « *le grand tapis vert de la spéculation* », dit Mercadet. Qui plus est, c'est un jeu inégal où les petits épargnants ont toutes les chances de perdre face aux « gros », aux initiés. « *Les lois sont des toiles d'araignée à travers lesquelles passent les grosses mouches et où restent les petites* », déclare le journaliste Blondet en conclusion de *La Maison Nucingen*. « *Qui viendrait dire que la haute banque est souvent un coupe-gorge commettrait la plus vile calomnie* », complète malicieusement le caricaturiste Bixiou. Conservateur, légitimiste, Balzac est, selon la formule souvent répétée, un homme de droite écrivant des romans de gauche. Marx et Engels avaient d'ailleurs pour lui la plus grande admiration.

En même temps, son œuvre démontre magistralement l'inépuisable créativité de l'économie de marché. Balzac dénonce les abus du capitalisme, mais en admire le dynamisme, fasciné par l'incessant « *mouvement rotatoire de l'argent* ». « *Le capital, vie et sang du commerce, est le travail passé qui commande le travail présent et féconde le travail à venir* », écrit-il dans une *Lettre sur le travail* publiée en 1848.

Les contradictions de Balzac rendent la lecture de *La Comédie humaine* d'autant plus passionnante. Elles font aussi que, dans la grande franc-maçonnerie de ses admirateurs, se trouvent aussi bien des marxistes convaincus que des défenseurs acharnés du libéralisme. Tous balzaciens! ■



Leonardo Cendamo/Leemage/AFP

Michel Piccoli, en 1992. La journaliste Anne-Sophie Mercier retrace ses parcours.

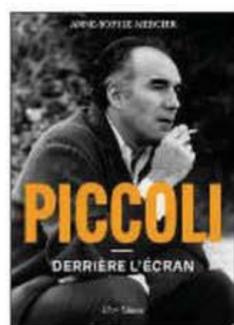
Essai biographique

Acteur et lutteur

Le portrait passionnant d'un immense comédien, décédé lundi, resté fidèle à ses engagements.

PAR MAURICE SZAFRAN

Depuis quelques années, le grand Michel Piccoli s'était effacé des écrans de cinéma, des scènes de théâtre. Il s'est éteint lundi 18 mai à l'âge de 94 ans d'un accident cérébral. Le nom de Piccoli nous rappelle aussitôt tant de rôles : le monstre de *La Grande Bouffe*, le chef-d'œuvre de Marco Ferreri qui provoqua haine et scandale ; le flic psychopathe du *Doulos*, sous la direction géniale mais dictatoriale de Jean-Pierre Melville ; le François de *Vincent, François, Paul et les autres*, ce médecin grand bourgeois ayant trahi tous ses idéaux de jeunesse et qui ne supporte pas que Paul (joué par l'immense Serge Reggiani) le contraigne à regarder ses contradictions, ses reniements, ses trahisons.



Piccoli derrière l'écran, Anne-Sophie Mercier, Allary Editions, 204 pages, 18,90 euros.

Claude Sautet, le metteur en scène de ce film, avait réinventé Piccoli à travers ce François aussi déchirant que magnifique.

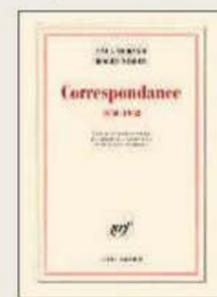
Notre consœur Anne-Sophie Mercier, l'une des meilleures plumes du *Canard enchaîné*, consacre à l'acteur un essai biographique passionnant. Elle ne se contente pas de retracer soixante années d'une carrière aussi riche que prestigieuse. Le livre raconte surtout l'itinéraire d'un personnage qui n'a jamais renoncé à ses engagements à gauche à tel point qu'il finança longtemps (et beaucoup) la Ligue communiste révolutionnaire d'Alain Krivine, avant de succomber aux charmes méphistophéliques de François Mitterrand.

Anne-Sophie Mercier montre les liens amicaux et intimes que Piccoli entretenait avec Simone Signoret et Serge Reggiani, ses compagnons de plateau ou de scène, mais avant tout ses partenaires de vie et de luttes. Michel Piccoli a des allures de grand bourgeois ; elles sont trompeuses, car il ne vient pas de ce milieu-là, si l'on remonte sa saga familiale, un pan d'histoire tellement français. Michel Piccoli compte parmi les plus grands acteurs du xx^e siècle, mais il est aussi plus que cela. Sa façon de se comporter incarnait l'élégance, la discrétion et la puissance. Anne-Sophie Mercier nous permet de le comprendre. ■

Correspondance

La rencontre Morand-Nimier

Planqué en Suisse après la Libération, le « vieux » Paul Morand se prend de passion pour le « jeune » Roger Nimier, le plus brillant des Hussards,



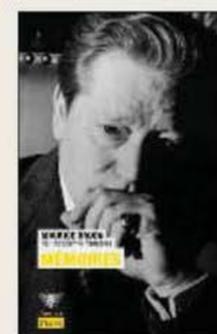
cette bande d'écrivains talentueux et droitiers apparue après la guerre. Les deux vont s'écrire, beaucoup, jusqu'à la disparition de Nimier au début des années 1960. Accident de voiture, trop vite. Passion des grands vins, des femmes, des voitures, de la littérature... Ces deux-là écrivent bien et ne manquent pas d'esprit. L'échange pétillant. Parfois – nous nous y attendions –, ça dérape : Morand et Nimier sont tellement réacs.

Correspondance 1950-1962, Gallimard, 464 pages, 34 euros.

Mémoires

Druon, le retour

Au couchant de sa vie, Maurice Druon, disparu en 2009, était volontiers raillé. Académicien, chroniqueur au *Figaro*, il incarnait la culture la plus conservatrice. On oublia



ses très bons livres (*Les Grandes Familles*, *Les Rois maudits*) pour seulement rappeler qu'il fut l'auteur, avec son oncle Joseph Kessel, du *Chant des partisans*. Ses Mémoires, publiées en poche, sont passionnantes pour comprendre ce que fut cette France bourgeoise mais attachée à la littérature. Druon fut critiqué. Au regard des réacs d'aujourd'hui, il ne manquait ni de panache ni d'ouverture d'esprit.

Mémoires, Maurice Druon, Plon, 688 pages, 13 euros.

Beurres « étoilés »

De l'or en beurre

Malaxé et moulé selon des méthodes traditionnelles, le beurre renaît sous l'impulsion de grands chefs et d'artisans passionnés. Des saveurs subtiles à redécouvrir.

PAR SOPHIE MASSALOVITCH

Cru, doux, demi-sel, de baratte, d'appellation d'origine protégée... Il y en a pour tous les goûts, mais seule la méthode de fabrication garantit leur saveur. Une poignée d'artisans beurriers a renoué avec les procédés traditionnels : malaxage dans une baratte en bois, moulage à la main, etc. Le plus fameux d'entre eux : Jean-Yves Bordier. Des chefs étoilés, parmi lesquels le regretté Joël Robuchon, ont contribué à sa renommée.

Alors que la mode est aux circuits courts, s'installer au plus près de la matière première est désormais un gage de réussite. Le Beurre de Madame récolte le lait de vaches de la race Froment du Léon, qui paissent dans la campagne rennaise. Olivier Roellinger n'a pas tardé à repérer le label. Il le promeut dans ses restaurants et ses épicerie, tandis que le

boulangier Poilâne l'utilise pour confectionner ses sablés, les fameuses « punitions ». Yannick Alléno, lui aussi, s'est entiché d'un beurre d'origine bretonne, produit dans les règles de l'art dans une petite ferme du Morbihan : Kerbastard. On peut le trouver à Paris à la Maison Plisson. Un autre label breton, Le Ponclet, s'est distingué en s'invitant aux grandes tables étoilées. Comble du chic, grâce à des moules en bois, il personnalise le beurre au monogramme de ses clients.

En 1979, la région Poitou-Charentes fut la première à obtenir une appellation d'origine. Elle tire toujours son épingle du jeu, avec des coopératives laitières qui continuent de privilégier le savoir-faire traditionnel... Dans les épicerie fines, leurs beurres à la baratte tiennent la corde. Chez les meilleurs fromagers aussi, où la rencontre coule de source. ■



Personnel

Beillevaire (Loire-Atlantique)

On le reconnaît à la silhouette d'une vache moulée sur sa face supérieure. Depuis quarante ans, il est fabriqué près de Machecoul avec du lait récolté à moins de 10 km. Sont toujours en usage des barattes en bois. Des moules variés permettent de personnaliser les plaques de beurre. Celui du restaurant Jules Verne adopte la forme d'une tour Eiffel; celui destiné à Alain Ducasse, au Plaza Athénée, les initiales ADPA.

Type : beurre croquant à la fleur de sel de Noirmoutier.

Prix : 3,61 euros les 125 g.

Le + : les plaquettes à l'effigie des restaurants.

Le - : on se ressert...



Confidentiel

La Baratte du Crémier (Deux-Sèvres)

Produit par la Coopérative laitière de la Sèvre, située à Celles-sur-Belle, ce beurre bénéficie de l'appellation d'origine protégée (AOP) Charentes-Poitou. Comme le beurre d'Echiré, issu de la même coopérative, il se caractérise par sa belle couleur jaune pâle, très homogène. C'est un beurre pasteurisé. S'il est réputé moins riche en goût, il a le mérite de se conserver plus longtemps. Les amateurs de fromages le plébiscitent.

Type : beurre doux.

Prix : 3,36 euros les 250 g.

Le + : une texture idéale pour tartiner.

Le - : une distribution plutôt régionale.



« Il est au lait ce que le vin est à la vigne »

STÉPHANE BLOHORN, PDG DE LA MAISON ANDROUET, FROMAGER À PARIS DEPUIS 1909

« Le beurre a été trop longtemps galvaudé et standardisé. Il faut lui redonner ses lettres de noblesse. Reflet de son terroir, le bon beurre a une âme. C'est avant tout du bon lait du jour, transformé aussitôt en crème pour ne pas altérer ses qualités organoleptiques.

La maturation, elle, doit être très lente (deux jours), pour laisser épaissir la crème et développer ses arômes. Le passage en baratte en bois est obligatoire pour préserver les molécules de la crème. Enfin, le malaxage à l'air libre permet d'oxyder le beurre et d'assouplir sa texture. Le beurre est au lait ce que le vin est à la vigne. »



Manuel

Bordier (Ille-et-Vilaine)

En 1985, Jean-Yves Bordier, fils de fromager, reprend une crèmerie à Saint-Malo. La découverte d'un malaxeur du XIX^e siècle l'incite à se lancer dans la fabrication de beurre. Si aujourd'hui le beurre Bordier, star des grandes tables, a intégré la laiterie Triballat Noyal, sa fabrication est inchangée : il est toujours moulé à la main. Jean-Yves Bordier est le premier à avoir imaginé une collection de beurres parfumés (aux algues, au piment d'Espelette, aux oignons de Roscoff...)

Type : beurre parfumé.

Prix : 4,30 euros les 125 g.

Le + : les parfums saisonniers.

Le - : un beurre pasteurisé.

Traditionnel

Fontaine des Veuves

(Deux-Sèvres)

Ce beurre doit son nom à un lieu-dit de Charente-Maritime, où il était fabriqué de 1909 à 2003 de manière totalement artisanale. La Laiterie de Pamplie a pris le relais depuis. Le beurre Fontaine des Veuves est régulièrement récompensé aux concours généraux agricoles. Il est aussi apprécié par les chefs : Pierre Sang à Paris, Christopher Coutanceau à La Rochelle...

Type : beurre cru doux aux cristaux de sel de l'île de Ré.

Prix : 3,10 euros les 250 g.

Le + : l'excellent rapport qualité/prix.

Le - : le délai de conservation moindre.



Sp

Sp

Naturel

Le Ponclet (Finistère)

Entièrement artisanal, ce beurre est produit depuis 2011 à Locmélard, au pied des Monts d'Arrée. Il est élaboré à partir de lait cru, récolté directement sur place. En effet, depuis 2018, Le Ponclet élève ses propres vaches. Une poignée de chefs étoilés (Jean-François Piège ou Michel Rostang, par exemple) sont devenus des inconditionnels. Les particuliers passent commande via Internet : plusieurs livraisons par semaine sont organisées.

Type : beurre cru.

Prix : 25 euros les 500 g.

Le + : la forme cubique des plaques de beurre.

Le - : pas de diffusion en magasin.

**JEUDI 14 MAI**

Le taux de mortalité des entreprises a étonnamment baissé

Passionnant webinar organisé par la plateforme d'investissement dans les start-up Angelsquare et les équipes de Lazard. L'économiste de la banque, Julien-Pierre Nouen, dresse un tableau très complet de la situation et note au détour d'une phrase que le nombre de défaillances d'entreprises est en chute libre en France.

Les données de la Banque de France confirment cette information contre-intuitive, puisque le nombre de faillites a effectivement baissé de 13,8% en mars. La prudente institution explique qu'elle « ne commentera pas cette statistique », sans doute en partie liée au dysfonctionnement des tribunaux de commerce pendant le confinement. Le cofondateur d'Angelsquare, Charles Degand, y trouve une autre explication : « Il est certains qu'avec le chômage partiel et toutes les aides publiques, le taux de mortalité des start-up est beaucoup moins élevé que d'habitude. » Le réveil va être douloureux.

VENDREDI 15

Ben Smith exclut des licenciements secs à Air France

Devant quelques dirigeants d'Air France-KLM, Ben Smith lève un coin du voile sur sa stratégie de crise. Même s'il n'attend pas de retour à la normale avant deux à trois ans, le directeur général du groupe fait preuve d'un tout relatif optimiste, en expliquant que les Antilles et l'Afrique constituent un socle résilient pour Air France. Il confirme qu'il n'y aura pas de licenciements secs. L'Etat, qui a piloté un plan d'aides de 7 milliards, ne saurait les cautionner. Et la compagnie n'a pas le droit, aux termes des accords de réduction d'effectifs déjà conclus avec les partenaires sociaux, d'imposer avant plusieurs mois des départs contraints. Il n'empêche que la purge sera sévère, de l'ordre de 10 000 emplois sur un total de 41 230 salariés à Air France. Ben Smith espère que des mesures d'attrition, des départs volontaires, des mises à la retraite et des mobilités, répartis sur les deux prochaines années, permettront d'atteindre cet objectif. La pyramide des âges devrait l'y aider.

Son sujet de préoccupation du moment? L'évolution de la relation avec KLM et l'Etat néerlandais. KLM, qui échafaude son propre programme de lignes, a par exemple décidé d'attribuer une prime de 15% aux remboursements sans avertir Air France. Et les conditions de l'intervention du gouvernement de La Haye au sein du groupe ne sont pas arrêtées.

c. Lebedinsky/Challengés

SAMEDI 16

Anne Hidalgo se prend les pieds dans les masques

Comme ailleurs (lire page 14), les masques sont au cœur de la campagne des municipales à Paris. La présidente du groupe LR au conseil de Paris, Marie-Claire Carrère-Gée, nous dresse un bilan sans concession de la distribution des 2,2 millions de masques en tissu promise aux Parisiens. Début avril, la maire Anne Hidalgo annonçait que les personnes fragiles recevraient des masques « dans les prochains jours » ; aujourd'hui, sa promesse est reportée à « avant le 8 juin ». « On ne parle pas des 500 000 masques destinés aux personnes âgées et livrés dans les mairies d'arrondissement, simples découpages de Sopalin, que la Ville a dû rapidement retirer, les réservant à d'autres usages. » Lesquels? Nul ne sait.

Marie-Claire Carrère-Gée, qui évoque un « véritable accident industriel », soulève un autre lièvre : la complexité des démarches pour obtenir des masques. Il faut imprimer une attestation après avoir choisi une date de remise et s'être inscrit sur le site de la mairie en donnant son adresse mail. Un fichier, dont on espère que la maire ne fera pas usage pour sa campagne. En attendant, Anne Hidalgo met en avant sa « volonté de faire fabriquer les masques prioritairement par l'économie sociale et solidaire ». Comme pour se justifier.

LUNDI 18

Philippe de Villiers surfe sur la colère des Gaulois réfractaires

Alors que Disneyland Paris et Parc Astérix, fermés jusqu'à nouvel ordre, attendent sagement les instructions des pouvoirs publics, Philippe de Villiers, fondateur du Puy du Fou, fait parler la poudre. Sur Twitter, il affirme avoir eu le Premier ministre Edouard Philippe au téléphone : « Il refuse la réouverture, ils veulent nous briser. » Pétition, entretien à *Valeurs Actuelles*, soutien affiché de personnalités de la droite musclée comme Robert Ménard, Jean-Frédéric Poisson ou Julien Aubert : la campagne est lancée.

Avec le sauvetage du parc que gère son fils Nicolas, le populiste Philippe de Villiers a trouvé de quoi se remettre sur le ring. Et il a l'intention de cogner fort. Il sort, le 10 juin, aux éditions Fayard, un essai intitulé *Les Gaulois réfractaires demandent des comptes au Nouveau Monde*. Selon lui, « la colère gronde partout contre ce monde mort du coronavirus ». L'ancien président du Mouvement pour la France dénonce, pêle-mêle, « l'aveuglement », la « débâcle » et les « ignorances savantes du biopouvoir liberticide ». ■

A la semaine prochaine

CLAUDINE MASSOT CONTIVAL

Demeures d'exception de par le monde. 10 Pl. Vendôme, 75001 Paris

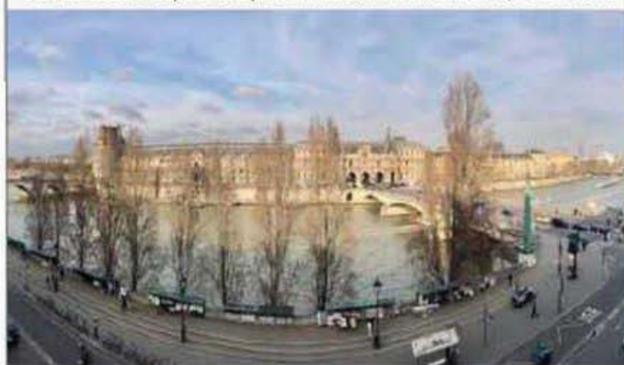


Propriété exceptionnelle au cœur du village, baignée de soleil, à 40 km Sud de Paris

Résidence principale et sa maison d'amis ou maisons de campagne. (290 m² + 115 m² + 100 m² terrasses) offrant un **panorama exceptionnel sur la Seine, ses bois et ses parcs** Parc 7 500 m², triple réception, 8 chambres, 2 chambres de service, piscine, parking. **Prix : 1 350 000 €**
 ☎ 06 32 544 697 - claudine@massot-contival.com

CLAUDINE MASSOT CONTIVAL

Demeures d'exception de par le monde. 10 Pl. Vendôme, 75001 Paris



Panorama rare des Tuileries au Louvre la Seine et ses ponts

pour ces **210 m² d'exception, de caractère et d'élégance**
 Triple réception, suite de maître, 2 chambres, salle de bains, cave.
Prix : nous consulter. - ☎ 06 32 544 697
claudine@massot-contival.com

JUNOT 6^e

PARIS V^e - JARDIN DES PLANTES

Au 4^e étage d'un immeuble ancien
Élegant appartement de 94 m² refait à neuf
 Vaste double séjour avec superbes moulures, trois chambres et deux salles d'eau. Très bon plan. Exclusivité.
Prix : 1 340 000 € - ☎ 01 45 49 20 20 - www.junot.fr

AGENCE PATRICE BESSE

7 rue Chomel, 75007 Paris



PARIS IX^e

Au pied de Montmartre, près de la rue des Martyrs
Un appartement familial et de réception de 150 m²
 ayant conservé ses éléments d'apparat, son bel espace de réception de 68 m², où trônent deux cheminées de marbre de Carrare, et ses trois chambres. Réf. : 11433FFA.
 Vente en exclusivité. **Prix : 1 995 000 €**
 ☎ 01 42 84 80 85 - patrice-besse.com

AGENCE PATRICE BESSE

7 rue Chomel, 75007 Paris



PARIS X^e

Entre le quartier du **canal Saint-Martin** et le **Haut-Marais**
Un appartement de 150 m² au 5^e étage d'un immeuble haussmannien. Les volumes généreux, les lignes épurées et des matériaux de qualité lui confèrent noblesse et authenticité.
 Réf. : 11424GN. Vente en exclusivité. **Prix : 1 800 000 €**
 ☎ 01 42 84 80 85 - patrice-besse.com

JUNOT MONTMARTRE



PARIS XVIII^e - MONTMARTRE / JUNOT

Dans un hôtel particulier au sein d'une voie privée
Superbe loft de 102 m² rénové par Dimorestudio
 Séjour, salle à manger avec loggia, deux chambres et terrasse paysagée de 39 m². Exclusivité.
Prix : 2 590 000 € - ☎ 01 53 21 81 21 - www.junot.fr

GROUPE MERCURE PICARDIE



AISNE - 110 km de PARIS

Demeure des XV^e et XVII^e siècles

Dépendance et parc de 9 700 m². Environ 395 m² :
 3 réceptions, 8 chambres. Beaux éléments architecturaux d'époque. Grange. Commerces de proximité.
 Réf. 80510PI. DPE : vierge. **Prix : 495 000 €**
 ☎ 03 44 42 11 71 - picardie@groupe-mercure.fr

GROUPE MERCURE AUVERGNE



CANTAL

Château XV^e restauré - 650 m² habitables sur 3 niveaux
 11 pièces principales dont 9 chambres. Garage, fours à pain, chapelle, maison de gardien. **Parc arboré de plus d'1,5 ha avec piscine et étang d'agrément.** Cadre chaleureux proche Aurillac et A20.
 DPE : F. Réf. : 19267AU. **Prix : 1 060 000 €**
 ☎ 06 74 49 51 36 - k.galibert@groupe-mercure.fr

GROUPE MERCURE TOULOUSE



HAUTE-GARONNE - Proche Caillac et Cintegabelle

Vaste château 640 m² en partie rénové

27 pièces principales : jolies pièces de réception, cuisine équipée, 12 vastes chambres. Toiture refaite. Beaux éléments d'architecture. Garage triple, écurie, sellerie, étables...
Superbe parc 3 ha. Sans nuisances. DPE D.
 Réf. 8182TS. **Prix : 890 000 €**
 ☎ 05 34 417 427 - www.groupe-mercure.fr



SEINE-ET-MARNE - A 40 km au sud de Paris

Surplombant la vallée de La Seine

Entre Seine-Port et Morsang-sur-Seine

Maison de 5 pièces, 120 m² de plain-pied sur 3000 m² de terrain arboré, en lisière de la forêt de Rougeau, plein sud. Résidence principale ou maison de campagne. Séjour-salon avec cheminée, cuisine équipée, 3 chambres, sdb, véranda. Belle vue sur La Seine.
 Le charme de la vie au calme et au grand air.
 Sorties autoroutes A6, N 104 (francilienne) et gares à prox.
Prix : 455 000 € - ☎ Particulier : 06 86 84 79 85

COTE MER COTE JARDIN immobilier



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

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

MUTHUON IMMOBILIER

36, rue Faventines, 26000 Valence



PORTES DE PROVENCE - 20 mn sud VALENCE

Proche de villages perchés

Superbe mas 457 m² habitables, origines XVI^e, 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

Maintenant, la Fibre est toujours servie avec la Livebox 5.

Nouvelle Livebox 5 + La Fibre

22 €99
/mois

Fibre + TV UHD + téléphone
pendant 12 mois
puis 41,99 €/mois



- **Livebox dédiée Fibre**
- **Wifi intelligent**
plus stable et plus performant
- **Empreinte carbone réduite**
coque 100 % en plastique recyclé et moins de composants⁽³⁾

Soit pour les nouveaux clients Orange : remises immédiates de 14€/mois⁽¹⁾ et remboursement différé de 5€/mois pour internet avec changement d'opérateur⁽²⁾.

Souscrivez ou prenez rendez-vous dans une boutique participante sur orange.fr

Offre soumise à conditions du 14/05 au 08/07/2020, réservée aux particuliers en France métropolitaine, valable sous réserve d'éligibilité. Engagement 12 mois. Frais de résiliation : 50€. Frais d'activation du décodeur : 40€. Location Livebox nécessaire : 3€/mois inclus.

(1) Remises immédiates de 9€/mois le Bon Plan et de 5€/mois la remise La Fibre au prix de l'ADSL. (2) Remboursement différé sur facture de 5€/mois pour les nouveaux clients internet avec changement d'opérateur après le 14/03/2020. Détails et formulaire sur odr.orange.fr (3) Détails sur bienviredigital.orange.fr

