©PHILIPPE BODVIN/LEMIS.FR

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

RÉINVENTER LES VACANCES

- *La réponse des hôtels, villages clubs, tours-opérateurs, croisiéristes...*
- *Comment vivre sans l'avion*
- *Des idées pour baroudeurs et hédonistes*

p.44



DU 28 MAI AU 3 JUIN 2020- N°656 - 4,20 €

MBA ANTIDOTE À LA CRISE

p.65



Nouvelle

Renault ZOE

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

À partir de

179 €/mois(1)

LLD sur 37 mois, 1er loyer de 2 000 €
6 000 € de bonus écologique déduits
Sans condition de reprise
Prise Green'up™ et son installation incluses(2)

MODÈLES PRÉSENTÉS : NOUVELLE RENAULT ZOE INTENS R110 AVEC OPTIONS PEINTURE MÉTALLISÉE (GRIS TITANIUM OU BLEU CÉLADON) ET JANTES ALLIAGE 17" À 276 €/MOIS(3), BATTERIE INCLUSE, 1ER LOYER DE 8 000 €, RAMENÉ À 2 000 € DÉDUCTION FAITE DU BONUS ÉCOLOGIQUE DE 6 000 €. NOUVELLE ZOE INTENS AVEC OPTIONS PEINTURE MÉTALLISÉE BLANC QUARTZ ET JANTES ALLIAGE 17" À 283 €/MOIS(4), BATTERIE INCLUSE, 1ER LOYER DE 8 000 €, RAMENÉ À 2 000 € DÉDUCTION FAITE DU BONUS ÉCOLOGIQUE DE 6 000 €.

(1) Exemple pour Nouvelle Renault ZOE Life R110. (1)(3)(4) Location Longue Durée 37 mois et 22 500 km. Restitution du véhicule chez votre concessionnaire en fin de contrat avec paiement des frais de remise en état standard et des kilomètres supplémentaires. Sous réserve d'acceptation par DIAC, SA au capital de 659 334 050 € -


RENAULT
La vie, avec passion
MI 808 TH
GG 064 CB
©J. Steinhilber
ZE
Rendez-vous dans le réseau Renault
ou sur renault.fr
MOBILISÉS
POUR VOUS
Renault respecte les
mesures sanitaires
Siège social : 14 avenue du Pavé Neuf 93168 Noisy-le-Grand Cedex - Siren 702 002 221 RCS Bobigny. (2) Offre incluant une participation pour l'achat et l'installation par Proxiserve sur la base d'un montant maximum de 500 € HT, sous réserve d'une installation de la prise Green'up™, à la même adresse que la commande du véhicule, dans les trois mois suivant la livraison du véhicule neuf. Offres non cumulables réservées aux particuliers, valables dans le réseau Renault participant pour toute commande d'une Nouvelle Renault ZOE neuve du 01/05/2020 au 31/05/2020. Nouvelle Renault ZOE est disponible également en achat avec location de batterie, voir conditions en points de vente. **Gamme Nouvelle Renault ZOE : consommations min/max (Wh/km) : 172/177. Émissions de CO_2 : 0 à l'usage, hors pièces d'usure.** Jusqu'à 395 kilomètres d'autonomie WLTP (*Worldwide harmonized Light vehicles Test Procedures*), selon version et équipements.
renault.fr

N°1 DES HYBRIDES RECHARGEABLES EN FRANCE[3]

ENFIN LA REPRISE

7 000 €[2]
DE CAPITAL REPRISE



Jusqu'à **135** km/h**	**45** km***	**46 g** CO_2/km***	**2,0 L** /100 km***	**1,5** tonne	**4 roues**
En tout électrique	**Autonomie électrique**	**Émission**	**Consommation normalisée**	**Capacité de traction**	**MOTRICES**

OUTLANDER PHEV

à partir de
32 490 €[1]
sous conditions de reprise[2]

GARANTIE ASSISTANCE 5 ANS

Sur circuit uniquement. ***Selon normes WLTP. (1) Prix d'un Mitsubishi OUTLANDER PHEV BUSINESS, déduction faite d'un capital reprise de 7 000 €[2]. **Modèle présenté : Mitsubishi OUTLANDER PHEV INSTYLE à **41 840 €** (peinture spéciale à 850 € incluse), déduction faite d'un capital reprise de 7 000 €[2]. (2) 7 000 € ajoutés à la valeur de reprise estimée d'un véhicule aux conditions Argus. Offres réservées aux particuliers valables jusqu'au 30/09/2020 dans la limite des stocks disponibles et non cumulables avec d'autres offres en cours. Tarifs France métropolitaine au 02/03/2020. Garantie et assistance : 5 ans ou 100 000 km, au 1er des 2 termes échu, selon CGV. (3) Source Jato au 31/12/2019. M MOTORS AUTOMOBILES FRANCE SAS au capital de 10 000 000 € - RCS PONTOISE n° 428 635 056 - 1 avenue du Fief 95067 Cergy-Pontoise Cedex.

Valeurs WLTP selon règlements (EC) 715/2007 et (EU) 2017/1347.
Consommation cycle combiné (l/100 km) : 2,0. Émissions CO_2 (g/km) : 46.

MEDIAKEYS

MITSUBISHI MOTORS
Drive your Ambition*

***Dépassez vos ambitions.**

www.mitsubishi-motors.fr

La semaine du 4 au 10 mai, La Poste a passé la barre des 8 millions de colis distribués, en hausse de 27 % par rapport à l'an dernier.

Emmanuel Macron a prévu des annonces fortes pour le 14 juillet

Le président de la République a donné jusqu'à fin juin au ministre des Solidarités et de la Santé Olivier Véran pour préparer le plan hôpital issu du « Ségur de la santé », la négociation coordonnée par Nicole Notat programmée pour sept semaines. Le chef de l'Etat compte effectuer une série d'annonces fortes lors d'une allocution plus générale sur la nouvelle étape de son quinquennat, qui pourrait avoir lieu le jour de la fête nationale. ■

L'ONF étudie sa scission

Bearing Point a été mandaté par la direction de l'**Office national des forêts** (ONF), avec l'accord de l'Etat, pour lui proposer plusieurs scénarios de filialisation de ses activités travaux, entretiens et conseils. Un ensemble qui réalise l'équivalent de 250 millions d'euros de chiffre d'affaires, pour un tiers des effectifs. Le sujet est à l'ordre du jour d'un conseil d'administration prévu le 25 juin.



B. Guay/AFP

Des primes télétravail à Orange et Total

Orange étudie le déclenchement d'une prime pour ses salariés en télétravail en raison de la crise sanitaire. Total a prévu 50 euros par mois pour « frais de bureau à domicile ».


L. Marin/Pool/AFP

LR a son plan

Le 2 juin, Les Républicains vont présenter leur « plan de relance alternatif », un projet élaboré par **Eric Woerth,** président de la commission des Finances à l'Assemblée nationale. Il propose notamment de transformer la moitié du coût du chômage partiel en exonération de charges et de créer un « contrat jeune ».


Bruno Delessard/Challenges

Sophie Boissard est confortée à Korian

Alors que le leader des Ehpad Korian traverse une phase délicate, sa directrice générale depuis 2016, **Sophie Boissard,** a été renouvelée par anticipation pour cinq ans. Elle fait son entrée au conseil d'administration, présidé par Christian Chautard. Le principal actionnaire du groupe est Predica (Crédit agricole).

La Ligue 1 préfère un PGE aux fonds anglo-saxons

Huit investisseurs anglo-saxons, parmi lesquels Apollo, Blackstone, Macquarie ou encore Morgan Stanley, ont proposé à la Ligue de football professionnel (LFP) un financement de 300 millions d'euros pour combler le manque à gagner des droits télé résultant de l'arrêt de la Ligue 1. La LFP a préféré contracter un prêt garanti par l'Etat (PGE) de 224 millions.

Les enfants de magistrats sont « prioritaires »

L'Union syndicale des magistrats (USM) et la Chancellerie ont obtenu de l'Education nationale que les enfants des magistrats et des greffiers soient privilégiés pour revenir à l'école. Ils seront considérés comme « public prioritaire ».

Petrossian a multiplié par dix ses ventes de caviar par Internet en France et aux Etats-Unis depuis le début de la crise sanitaire.

Le fonds HLD de Jean-Bernard Lafonta n'a pas obtenu de prêt garanti par l'Etat pour **Tranoï** (Fashion Week), dont la situation financière est critique.

Villeroy & Boch AG a renoncé à l'acquisition d'**Ideal Standard.**

Renault cherche des terrains près de Tancarville (Seine-Maritime) pour stocker des voitures.

Cofondateur de Skyrock, Olivier Legrand, installé à Vevey (Suisse), crée **Le Masque suisse**. Prix unitaire : 19 euros (hors livraison).

Hugues Bricq devient le 2 juin coordonnateur adjoint du renseignement et de la lutte contre le terrorisme.

Les **Boucheries nivernaises,** fournisseur officiel de l'Elysée, ouvrent un site d'e-commerce.

Benoît Vallet, ex-directeur général de la Santé, devrait être le référent pour la France du projet d'Académie de formation de l'OMS.

Withings (objets connectés) a reçu la certification Hébergeur de données de santé.

Seuls trois **A 380** sont actuellement opérationnels : deux pour China Southern, un pour Hi Fly.

Roche travaille à un test moléculaire délocalisé capable de diagnostiquer le Covid-19 en une vingtaine de minutes.

La CDC a commandé à **Trendeo** un rapport sur la relocalisation de l'industrie en France. Publication mi-juin.

Le président de France Nature Environnement, Arnaud Schwartz, rejoint le **Conseil national de l'industrie**.

Ronan Le Moal (ex-Crédit mutuel Arkéa) et l'avocat Didier Poulmaire préparent une offre de reprise de l'équipementier cycliste **Mavic,** en redressement judiciaire.

La biotech nantaise **Xenothera,** qui travaille sur un traitement du Covid-19, a obtenu un financement de 2,3 millions d'euros de Bpifrance.

Sébastien Bismuth (**DCM Jennyfer**) a obtenu un prêt garanti par l'Etat, l'un des seuls accordés dans le prêt-à-porter.

Vuitton (LVMH) a reporté de juillet à la fin d'année l'inauguration de son atelier phare de Vendôme (Loir-et-Cher).

Sommaire en pages 16 et 17

Par Marc Baudriller

Salto, le service de VOD de TF1, M6 et France Télévisions, zappe l'étape de pré-lancement prévue le 3 juin. Tout est reporté à la rentrée.

Les grandes manœuvres se poursuivent chez Lagardère

Dans l'affaire Lagardère, la fine fleur des affaires se paie d'amabilités et marche sur des œufs. Le holding Groupe Arnault a annoncé le 25 mai être entré à hauteur de 25% dans la structure de tête de Lagardère SCA, Lagardère Capital & Management, qui détient la commandite et 7,26% du capital du groupe. Le patron de LVMH vient consolider le gérant commandité Arnaud Lagardère, malmené par le fonds Amber Capital et très endetté. Son intervention dans ce dossier suit celle de Marc Ladreit de Lacharrière, qui détient près de 5% des parts, et celle de Vivendi, contrôlé par **Vincent Bolloré** (16,5% du capital), le tout sous la houlette de Nicolas Sarkozy, nouvel administrateur hyperactif de Lagardère. Bernard Arnault a prévenu Vincent Bolloré et le staff de Vivendi de ses conversations avec Lagardère une dizaine de jours avant la signature de l'accord le 22 mai et les a tenus au courant de leur évolution.


Sipa

Officiellement, Vivendi se réjouit de l'arrivée de Bernard Arnault. Et les rapports entre Vincent Bolloré et Arnaud Lagardère restent bons. Mais Bernard Arnault s'est assuré une position inexpugnable chez Lagardère, en surplomb. Et Vivendi pourrait prochainement devenir le premier actionnaire du groupe, devant le fonds Amber (18%), sans même acquérir les parts du fonds, ce qui lui imposerait d'engager une OPA. *« Rien ne nous empêche de continuer à monter au capital de Lagardère si le prix est bon,* glisse un hiérarque de Vivendi. *Il n'y a pas de raison qu'on s'arrête. »*
Mais l'affrontement n'aura sans doute pas lieu. Les protagonistes se connaissent et se parlent. Bolloré, Arnault et Sarkozy habitent Villa Montmorency, dans le XVI[e] arrondissement de Paris, et passent leurs vacances sur la Côte d'Azur. Vivendi s'intéresse à la branche livres de Lagardère *(lire p. 40)*, Bernard Arnault à sa branche de *travel retail*. Tous trouvent la commandite complexe et préjudiciable au pilotage du groupe Lagardère, qu'ils souhaitent normaliser. Les manœuvres seront feutrées. ■

Mathieu Gallet fait le pari des podcasts payants pour Majelan

Après la période test du confinement, la société de podcasts indépendante de Mathieu Gallet, Majelan, s'apprête à recentrer son offre. *« Jusqu'à présent, nous proposions du documentaire, de la méditation ou encore des contes pour enfants*, explique-t-il. *Nous allons abandonner les contenus de type "entertainment" à d'autres pour nous concentrer sur le réel et les histoires vraies, toujours racontées en plusieurs épisodes. »* L'ancien président de Radio France prépare un « Manifeste » pour expliquer les raisons de ce virage qui passe par le renforcement de l'offre éditoriale payante.
Forte de 25 salariés, sa start-up propose aujourd'hui des contenus gratuits et une soixantaine de productions maison accessibles pour 4,99 euros par mois. *« Les abonnés payants reviennent plus souvent et écoutent davantage jusqu'au bout »*, explique Gallet. Avec son opération 100% gratuite en mars et avril, Majelan a recruté *« plusieurs milliers »* de prospects… à transformer. Solide, Majelan a levé 6 millions d'euros fin décembre 2019. ■

53 millions d'euros : tel est le coût total de la crise de Presstalis pour **Prisma Média** (*Géo, Femme actuelle*…), dont 27 millions de pertes de créances commerciales, 17 millions de contribution au plan de restructuration engagés en 2018, 4 millions de participation au plan actuel et 5 à 10 millions d'impacts négatifs sur les ventes. En 2020, le résultat net sera négatif.

Afin de couper court aux rumeurs qui le donnent candidat à la présidence de France Télévisions, **Bertrand Delais** a annoncé aux salariés de LCP-AN et au conseil d'administration de la chaîne qu'il sera candidat à sa propre succession. Son mandat actuel sera remis en jeu début 2021.

Lors de la réouverture des cinémas, **Universal** leur proposera *« des films non exploités en France, à des conditions tout à fait favorables »*, annonce Xavier Albert, directeur général de la filiale française.

Légende, le trimestriel créé par **Eric Fottorino,** a récolté 169120 euros sur KissKissBankBank et 31343 euros par chèques. Le premier numéro, consacré à Zinedine Zidane, sortira le 17 juin au prix de 20 euros.

Hervé Godechot, ex-journaliste à France Télévisions aujourd'hui membre du CSA, ne pourra pas désigner le futur président du groupe audiovisuel car il en vient. Resteront donc six votants, ce qui fait peser le risque d'une égalité de voix, celle du président du CSA n'étant pas prépondérante.

La société **Synthèse & Médias** (veille média et du traitement de l'information), remporte pour la troisième fois le marché public du ministère de l'Economie et des Finances et du ministère de l'Action et des Comptes publics. Montant pour quatre ans : 340000 euros.

Après consultation, l'agence The Good Company remporte le budget de l'**Union des marques,** qui rassemble 1500 marques. Elle collaborera avec Frank Tapiro, qui reste conseiller de l'ex-UDA.

Référence des philatélistes, le mensuel ***Timbres Magazine*** est en redressement judiciaire depuis le 4 mai.

Retrouvez la chronique économique de
Gilles Fontaine
Le samedi à 7h10 dans LE 6/9 d'ERIC DELVAUX
france inter
Fréquence Paris : 87,8 MHz

CI/HOR/F/F/100417 | ALTERNATIVE.CH



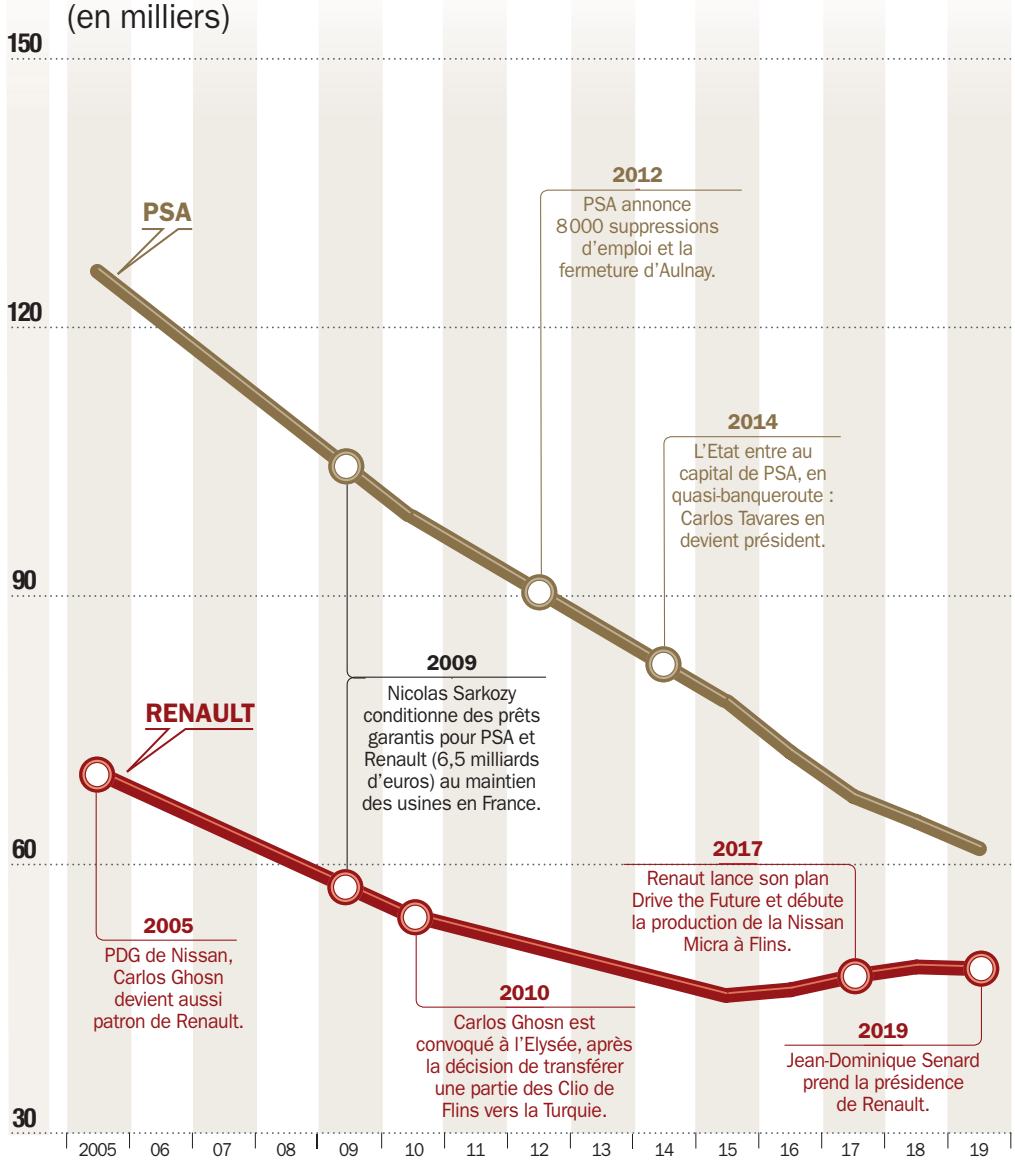
LYON.ANNECY.PARIS | BCGEF.FR

Renault est invité à être aussi patriote que PSA

« ***Un plan de défense de l'emploi industriel.*** » Au-delà des primes à l'achat annoncées par Emmanuel Macron le 26 mai, le président de la République veut faire de la France le premier pays européen pour la production de véhicules électriques et assurer qu'aucun modèle assemblé en France ne sera plus délocalisé. PSA a compris le message et promis que 130 000 véhicules zéro émission y seront produits dès 2021.

Pour Renault, il faudra atteindre le 29 mai, quand le constructeur dévoilera son plan d'économies de 2 milliards d'euros : quatre sites français sont sur la sellette, dont l'usine historique de Flins (Yvelines), et ses 2 500 salariés. Afin de maintenir la pression, Bruno Le Maire réunira une table ronde sur l'emploi début juin, à l'issue de laquelle le prêt garanti par l'Etat de 5 milliards à Renault sera débloqué. Ou non. **A.-G.V.**

Nombre de salariés en France
(en milliers)



SOURCE : CONSTRUCTEURS

LEÇON N° 1

Délocalisation

Avec un coût salarial horaire de 38 euros en France (24 en Espagne, 13 en Slovaquie), Renault et PSA n'arrivent plus à produire dans l'Hexagone des petits véhicules. D'où la délocalisation des Peugeot 208, 2008, Renault Clio. Or, plus le gouvernement taxe les voitures moyennes et supérieures, plus il favorise ces citadines (57 % des ventes en France), très sensibles aux coûts.

LEÇON N° 2

Décomposition

La production devrait atteindre de 1,4 à 1,5 million de véhicules en France en 2020 (2,2 millions en 2019), selon la fédération des équipementiers, comme… au début des années 1960. Même sans le Covid-19, les délocalisations massives auraient généré une baisse de production à 1,8-1,9 million en 2020.

LEÇON N° 3

Déperdition

L'automobile tricolore a enregistré un déficit commercial record de 15,3 milliards d'euros en 2019 et de 3,8 milliards au premier trimestre 2020 (1 milliard de plus que sur janvier-mars 2019). En 2005, le secteur dégageait 9 milliards d'excédents. C'est aujourd'hui le deuxième déficit du commerce extérieur français.



NOUVELLE ŠKODA SUPERB iV

ŠKODA

OFFRE PRO
MAINTENANCE(1)
VÉHICULE DE REMPLACEMENT(2)
PERTE FINANCIÈRE INCLUSE(3)

EXONÉRATION DES FRAIS DE CARTE GRISE* ET DE TVS

ÉMISSIONS DE CO_2 : <42 G/KM

AUTONOMIE ÉLECTRIQUE : 56 KM

***Exonération totale ou partielle selon les régions.**

(1) Contrat de Maintenance obligatoire inclus dans les loyers souscrit auprès de Volkswagen GmbH. (2) Véhicule de remplacement obligatoire inclus dans les loyers, souscrit auprès d'EUROP ASSISTANCE France. La prestation est fournie par EUROP ASSISTANCE France – 1 promenade de la Bonnette, 92230 Gennevilliers, entreprise régie par le code des assurances, S.A. au capital de 23 601 857€. RCS Nanterre 451 366 405. (3) Perte Financière obligatoire incluse dans les loyers souscrite auprès de MMA IARD Assurances Mutuelles – Société d'assurance mutuelle à cotisations fixes – RCS Le Mans 775 652 126 et MMA IARD – Société Anonyme au capital de 537 052 368 euros – RCS Le Mans 440 048 882 – sièges sociaux : 14 bd Marie et Alexandre Oyon – 72030 Le Mans cedex 9. Entreprises régies par le code des assurances.

Volkswagen Group France S.A. au capital de 198 502 510€ - 11 avenue de Boursonne Villers-Cotterêts – RCS Soissons 832 277 370.

Gamme SUPERB iV : consommation en cycle mixte (l/100 km) min - max : WLTP : 1,1 - 1,9. Rejets de CO_2 (g/km) min - max : WLTP : 25 - 42.

Découvrez nos offres dédiées aux professionnels sur skoda.fr/professionnels

*La flotte d'avions de **FedEx** permet de réaliser jusqu'à 9000 connexions quotidiennes, contre 5500 pour **UPS**.*

***Instagram** a été racheté par Facebook 1 milliard de dollars en 2012. Sa valorisation est aujourd'hui estimée à 200 milliards.*

*Les sites de **vente en ligne** ont représenté 19,5% des ventes du commerce de détail aux Etats-Unis en avril 2020, contre 12,5% en avril 2019.*

*16 millions de personnes travaillent dans le **secteur agroalimentaire** dans l'Union européenne, représentant 8% des emplois.*

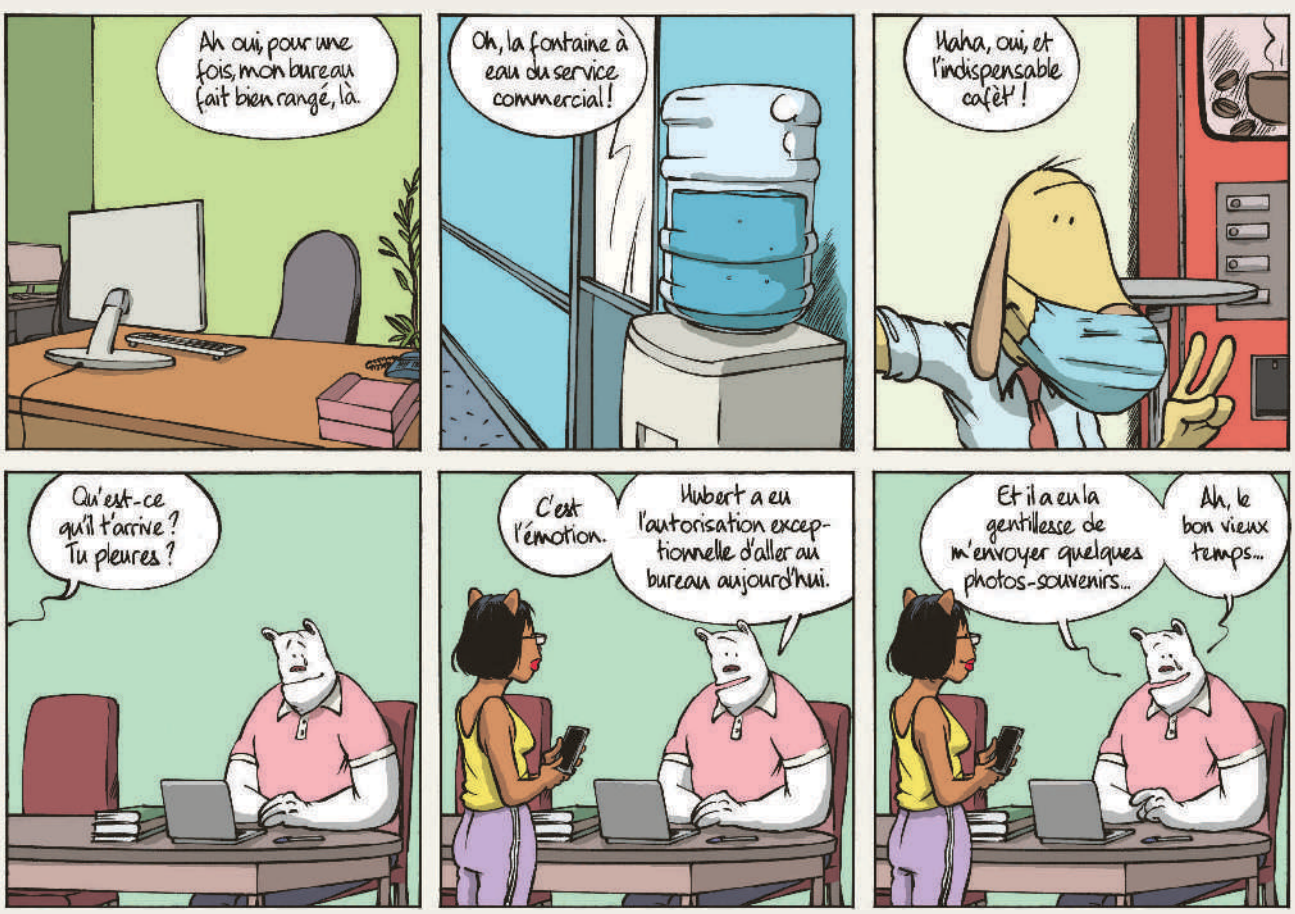
*31% des propriétaires de **petites entreprises** aux Etats-Unis ont puisé dans leur épargne personnelle pour garder leur affaire à flot.*

*5% des Français, 14% des Allemands, 40% des Grecs consacrent plus de 40% de leurs revenus à leur **logement**.*

*En 2019, **The New York Times** a réalisé 894 millions de dollars grâce à ses activités dans le papier et 800 millions dans le digital.*

*346 êtres humains se sont fait **congeler** en espérant être un jour ramenés à la vie.*

En direct de mon Open Space, par James



© James - Dargaud/2020

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

22 €99 /mois
Fibre + TV UHD + téléphone
pendant 12 mois
puis 41,99 €/mois

Nouvelle Livebox 5 + La Fibre



- **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 bienvivreledigital.orange.fr

orange™


En souvenir...



... des années à venir.

Porsche 911. Icône intemporelle.

Digne représentante de son aînée de 1963, cette 8e génération de 911 affiche fièrement son statut d'icône. Sa silhouette : légendaire. Son design : intemporel. Sa technologie : inspirée des plus belles victoires en course. Vos sensations : typiquement Porsche. Une fois à bord, plus rien ne sera comme avant.



Gamme 911 (18/05/2020) - Valeurs WLTP : Conso. combinée : de 10,3 à 12,5 l/100 km - Émissions de CO_2 : de 233 à 284 g/km.
Plus d'informations sur le site www.porsche.fr - Porsche France - RCS Nanterre B348 567 504.



PORSCHE



SPÉCIAL
SCIENCE FICTION
TOUS NOS AVENIRS POSSIBLES



EN VENTE CHEZ VOTRE MARCHAND DE JOURNAUX


AFP

Monde

Un duo franco-allemand solidaire

Pour relancer l'Europe, Angela Merkel et Emmanuel Macron veulent lever 500 milliards sur les marchés financiers **p.18**


F. Charel/hemis.fr

En couverture

Réinventer les vacances

La réponse des hôtels, des villages clubs, des tours-opérateurs, des croisiéristes… **p.44**

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

Avant-premières

5 Confidentiels.
6 Médias.
8 Graphique.
10 Regards. En direct de mon Open Space, par James.

Monde

18 La course européenne contre la montre. Pour relancer l'économie, le duo franco-allemand veut lever 500 milliards d'euros sur les marchés financiers. Et la présidente de la Commission a enfin annoncé son plan Marshall.
24 Taipei paye cher son alliance avec Washington.
Notre sélection de *The Economist*
Traduction : Gilles Berton.
26 La mue de la Silicon Valley.
27 L'après, synonyme de prospérité ?

France

28 Un regain d'attractivité internationale à défendre.
31 Le livre. *Santé : urgence*, d'André Grimaldi et Frédéric Pierru.
32 L'éditorial d'André Comte-Sponville.
33 L'œil de Ghislaine Ottenheimer.

Entreprise

34 Rencontre avec Paul Hermelin et son successeur à la tête de Capgemini, Aiman Ezzat.
36 Total sous pression écologique.
38 Révélation : Stéphane Bancel, fondateur de la biotech Moderna.
39 Le Club Entrepreneurs, avec Jean de La Porte (LeCiseau).
40 Hachette inspire Vivendi.
42 Livi propage la télémédecine.

Certifié PEFC
Ce produit est issu de forêts gérées durablement et de sources contrôlées
PEFC 10-31-1557 pefc-france.org

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

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

DIRECTION-RÉDACTION
Directeur Claude PERDRIEL.
Directeur de la rédaction Vincent BEAUFILS (03-01).
Directeur délégué de la rédaction Pierre-Henri de MENTHON (03-08).
Rédacteurs en chef Thierry FABRE (03-12), Gilles FONTAINE (03-52), Ghislaine OTTENHEIMER (09-74), Laurent UBERTIN-VALLERON - édition (03-48).
Rédacteurs en chef adjoints Kira MITROFANOFF (03-24), Thuy-Diep NGUYEN (03-25), Grégoire PINSON (03-13).
Directeur artistique Thierry VERRET (03-56).
Couverture Dominique PASQUET.
Conseillers de la rédaction Patrick FAUCONNIER, 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 MÉRIEUX (03-23).
International Sabine SYFUSS-ARNAUD - chef de rubrique (03-15), Jean-Pierre DE LA ROCQUE - grand reporter (09-91).
Industrie - Finance Vincent LAMIGEON - grand reporter (03-19), Nicolas STIEL - grand reporter (03-32), Alain-Gabriel VERDEVOYE - grand reporter (03-31).
Services - Grande consommation Jean-François ARNAUD - grand reporter (09-72), Claire BOULEAU (03-28), Pauline DAMOUR (03-11).
High-tech - Médias Marc BAUDRILLER - chef de rubrique (03-51), Véronique GROUSSARD - chef de rubrique (01-44-88-35-95), Delphine DÉCHAUX (03-20), Léa LEJEUNE (09-97), Paul LOUBIÈRE - grand reporter (03-22).
Finances privées Eric TRÉGUIER - chef de rubrique (03-34), Virginie GROLLEAU (03-27), Damien PELÉ (03-26).
Affaires privées Bertrand FRAYSSE - chef de rubrique (03-18).
Correspondant Philippe BOULET-GERCOURT (New York).
Assistantes Isabelle JOUANNY (03-01), Marina RÉGENT (03-06).

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

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



L. Marin/AFP

Portrait

Jean Castex, l'équilibriste

Le Monsieur Déconfinement est attendu au tournant le 2 juin, pour passer à la vitesse supérieure. **p.58**

Dossier

Se préparer pour le monde d'après

MBA français, européens, masters à distance, Mastères spécialisés et Masters of Science : tous les cursus pour ajouter une ligne d'agilité à son CV. **p.65**



Giovanni Cittadini Cesi

En couverture

44 Réinventer les vacances : une ère nouvelle s'ouvre avec l'été 2020.
47 Des compagnies aériennes sous perfusion, les low cost déjà sur le pied de guerre.
50 La filière tourisme change de cap.
54 Dix idées pour barouder près de chez soi ou buller une semaine.

Coulisses

58 Portrait de Jean Castex, coordinateur de la stratégie de déconfinement.
62 La vérité sur les cyberattaques dans le secteur public.

Dossier

65 Se préparer au monde d'après avec un MBA.

Finances privées

74 Investir malgré la pandémie
76 Immobilier. Le conseil de Marc Fiorentino.

Dossier

79 Spécial flottes automobiles : ce que la crise change.

Affaires privées

90 Tendances. Un canapé Pierre Frey, une montre IWC, un whisky Oban…
92 Pour le plaisir. Dans les champs parfumés de Grasse.
95 Livres, par Maurice Szafran.
96 Tentations. Plats de chefs à emporter ou livrés à la maison.
98 Double je, de Pierre-Henri de Menthon et Airy Routier.

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

NUMÉRIQUE
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 (36-29).
Littéraire Quentin CASIER (97-54).
Marketing direct Xavier PERSONNAZ (97-76).
Studio/Exécution Cédric AUBRY (89-05).
Gestion Catherine FERNANDES (89-20).
www.mediaobs.com

DIRECTEUR DÉLÉGUÉ Elisabeth DESCOMBES.
ADMINISTRATION
Secrétaire général Jean-Claude ROSSIGNOL.
Directeur commercial et numérique Valéry 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 Beaufils

Les chiffres sont têtus

Raison et sentiments

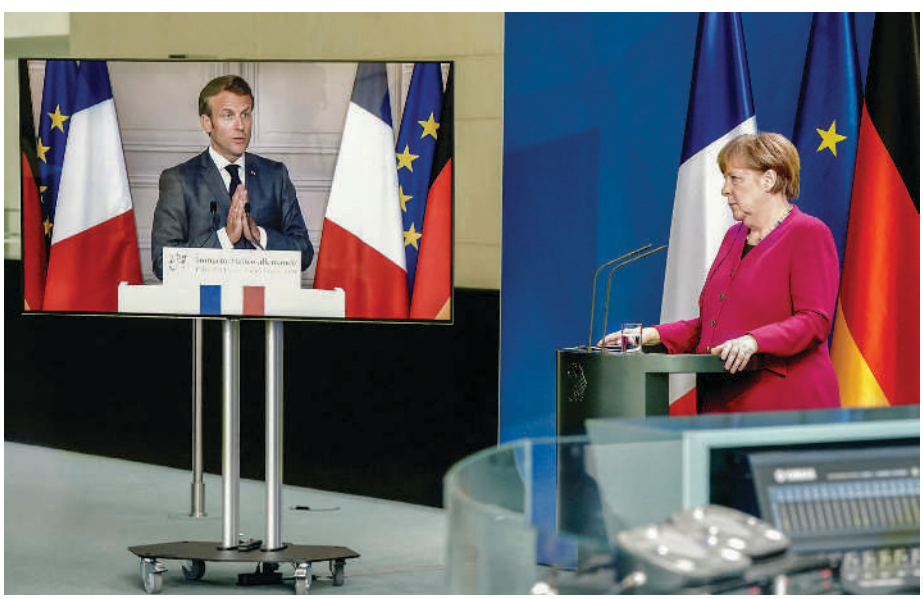
L'AUTOMOBILE EN FRANCE EST ÉVIDEMMENT UNE INDUSTRIE STRATÉGIQUE, et Emmanuel Macron a eu raison de lancer le 26 mai un plan *« massif »* pour la sauver. Mais si le nombre de véhicules produits cette année dans l'Hexagone retrouvera le niveau des années 1960 (!), ce n'est pas la faute du seul coronavirus, comme en témoigne le graphique page 8. Le déclin a été constant depuis 2005, conséquence de coûts de main-d'œuvre 50% plus élevés qu'en Espagne, et trois fois plus qu'en Slovénie. Carlos Ghosn soulignait que les Français n'achèteraient pas une Clio 1 400 euros plus cher au motif qu'elle serait produite à Flins (Yvelines) et non à Bursa (Turquie). Il n'avait pas forcément tort. Et les chantres actuels de la relocalisation doivent savoir que la concentration de la production de biens manufacturés dans la seule Europe, au détriment des marchés émergents, les renchérirait de 16%. Avis aux amateurs.
Les chiffres sont têtus, et pas seulement sur les lignes d'assemblage. Dans les hôpitaux aussi : au moment où s'ouvre le *« Ségur de la santé »*, chacun s'accorde sur la nécessaire revalorisation des rémunérations du personnel soignant, en décalage de 20% par rapport au niveau observé dans l'OCDE. Mais où trouver l'argent ? Peut-être dans les coûts administratifs délirants de nos hôpitaux (35% des charges totales, contre 22% en Allemagne). Sans parler des organigrammes à la Kafka des agences régionales de santé…
Les chiffres sont têtus, y compris pour les « blouses blanches », fussent-elles portées par des figures charismatiques comme celle du professeur Raoult. Il a suffi que *The Lancet* publie une étude réalisée sur 96 000 patients dans 671 hôpitaux et concluant à l'augmentation de la mortalité en cas de prise d'hydroxychloroquine pour que l'icône des réseaux sociaux la qualifie de *« foireuse »*. L'Organisation mondiale de la santé, elle, s'est empressée de suspendre les essais cliniques en cours, par précaution.
Dans la vie économique, sociale ou scientifique, certains faits sont documentés. D'autres, non. On peut comprendre le trouble du philosophe Marcel Gauchet sur *« l'attitude d'une partie de la population qui trouve confortable de recevoir son salaire sans contrepartie »* (à propos du chômage partiel, dans *Le JDD*) ; abonder sur l'utilité, selon le promoteur Guillaume Poitrinal, de *« la communication physique, la gestuelle, le non-dit, le sourire ou le front plissé »* (à propos des failles du télétravail, dans *Les Echos*) ; être d'accord avec le couturier Dries Van Noten, pour lequel *« il faut arrêter de livrer des manteaux d'hiver en mai »* (à propos du rythme des collections, dans *Le Monde*). Mais, de tout cela, on n'est pas sûr, à la différence des exemples cités plus haut. Il y a la raison, et les sentiments… ■

B. Delessard/Challenges

La course européenne contre la montre

Pour contrer les effets économiques de la pandémie, Emmanuel Macron et Angela Merkel voudraient lever 500 milliards d'euros sur les marchés financiers. Un projet qui permettrait d'atteindre les 1 000 milliards d'aides promises.

Prudence… Même si la proposition d'un fonds de relance de 500 milliards d'euros élaborée conjointement par la chancelière allemande et le président français a fait bouger les lignes, la partie n'est pas gagnée pour Angela Merkel et Emmanuel Macron. Qualifié par l'Elysée de *« saut quantique »*, ce projet défie en effet les lois de la gravité communautaire dans la mesure où il repose sur une mutualisation de la dette à l'échelon européen. En outre, l'idée d'un mécanisme d'endettement fondé sur la solidarité des 27 membres est reprise, sans en être le copié-collé, dans le plan de relance européen de 1 000 milliards concocté par Bruxelles et présenté le 27 mai. Une option qui ne fait pas l'unanimité. Tant s'en faut.



AFP

Conférence conjointe d'Emmanuel Macron et d'Angela Merkel, le 18 mai. Le principe d'une dette commune européenne a été accepté : *« Un pas en avant important, une avancée majeure »*, s'est enthousiasmé le président français.

Fusée à deux étages

Destinée à contrer les effets économiques délétères de la pandémie, la fusée budgétaire de la Commission européenne comporte deux étages. Autrement dit, les 500 milliards qui pourraient être empruntés au niveau européen s'ajouteraient à un premier paquet de mesures – déjà dans les tuyaux – chiffré à 540 milliards et validé par les ministres des Finances de l'Union le 9 avril. Pour parer à l'urgence, le Mécanisme européen de stabilité (MES), système destiné à prêter de l'argent aux pays en difficulté, a ainsi été doté d'une enveloppe spécifique Covid-19 de 240 milliards. Jusqu'à présent, aucun pays n'y a eu recours. En revanche, le fonds de 100 milliards destinés à financer le chômage partiel et disponible à partir du 1er juin est promis à plus de succès, tant le dispositif est utilisé massivement par plusieurs Etats européens. Même si les allocations par pays sont plafonnées, la France pourrait, si elle en fait la demande, en bénéficier. Ces deux dispositifs à effet immédiat ont été complétés par la décision d'augmenter de 200 milliards la capacité de prêts de la Banque européenne d'investissement (BEI).

Pour passer à un plan de 1 000 milliards, soit environ 7,2% du PIB de l'Union européenne, la Commission doit maintenant faire accepter le principe d'un endettement commun de 500 milliards sous forme d'emprunts sur les marchés financiers. Sur le papier, le schéma paraît séduisant. Grâce à ce système, des pays très endettés comme l'Italie évitent d'alourdir leur fardeau financier, tout en bénéficiant indirectement d'un taux d'intérêt bien inférieur à celui des obligations italiennes – le rating de l'Union, AAA, étant la meilleure note possible. Mais ce dispositif prévoit aussi que les fonds levés seront redistribués sous forme de transferts budgétaires de l'Union européenne vers les Etats. Et c'est là que le sujet fâche : pas question, estiment les pays du Nord (Pays-Bas,

Danemark, Autriche), désormais baptisés « frugaux », de payer via le budget européen pour les pays du Sud, les « cigales » (Italie, Espagne, France). Du coup, les Etats « frugaux » souhaitent que l'aide de Bruxelles se fasse sous forme *« de prêts et non de subventions »*, comme l'a précisé le chancelier autrichien Sebastian Kurz.

A cela s'ajoute un autre sujet de dispute. Afin de rembourser son méga emprunt, l'Union européenne devra augmenter ses propres ressources, soit par une hausse de la contribution des Etats, soit via la création de nouvelles sources de financement (taxe sur les Gafam, taxe carbone, TVA européenne…). Dans leur projet, Emmanuel Macron et Angela Merkel évoquent aussi une aide attribuée en priorité aux *« régions et aux secteurs en difficulté »*, comme le tourisme en Europe du Sud. De quoi, là encore, donner lieu à de nombreux marchandages entre Etats membres…

Déblocage au fil de l'eau

Si le plan de la Commission est validé par les chefs d'Etat lors d'un sommet européen prévu courant juin et consacré à l'approbation du Budget 2021-2027, les 500 milliards ne seront pas distribués en une seule fois. En toute hypothèse, ceux-ci devraient être débloqués au fil de l'eau, vraisemblablement sur trois ans à partir de 2021. Même si une partie de cette manne pourrait être disponible dès 2020 pour faire face aux défis économiques les plus urgents. Sa répartition devrait, elle, passer par les fonds européens structurels et d'investissement (Fesi) déjà existants (recherche et innovation, technologies numériques, économie sobre en carbone, gestion durable des ressources naturelles, aides aux PME). Auxquels s'ajouteront d'autres fonds, dont l'un réservé à la santé.

« On parle de milliers de milliards, pas de milliards », avait insisté Ursula von der Leyen, la présidente de la Commission, le 15 avril devant la presse. Mais au-delà des 1 000 milliards qui pourraient être mis sur la table, la réussite de son plan de relance dépendra de la rapidité de décision et d'exécution de l'Europe. Une gageure. **Jean-Pierre de La Rocque**

Une Commission sous haute pression

Le 27 mai, Ursula von der Leyen a enfin présenté son plan Marshall pour l'Union. Ce qui en dit long sur son art de gouverner.



E. Ansotte/EU

Ursula von der Leyen à Bruxelles, le 13 mai. Prise entre les pays du Nord et du Sud, la présidente a repoussé la présentation de son plan de semaine en semaine.

Diffusé sur les réseaux sociaux fin mars, le clip dure 50 secondes : une femme à l'élégance un peu surannée se lave scrupuleusement les mains. Elle mine chaque étape pour éliminer le virus, tout en fredonnant *L'Ode à la joie*, l'hymne européen. Dans le miroir, on reconnaît Ursula von der Leyen, présidente de la Commission européenne. Largement reprise par les internautes, le plus souvent pour la railler, la scène illustre le style de la sexagénaire, au pouvoir depuis cinq mois seulement et confrontée à une crise sans précédent. *« Le défi de notre génération »*, dit-elle.

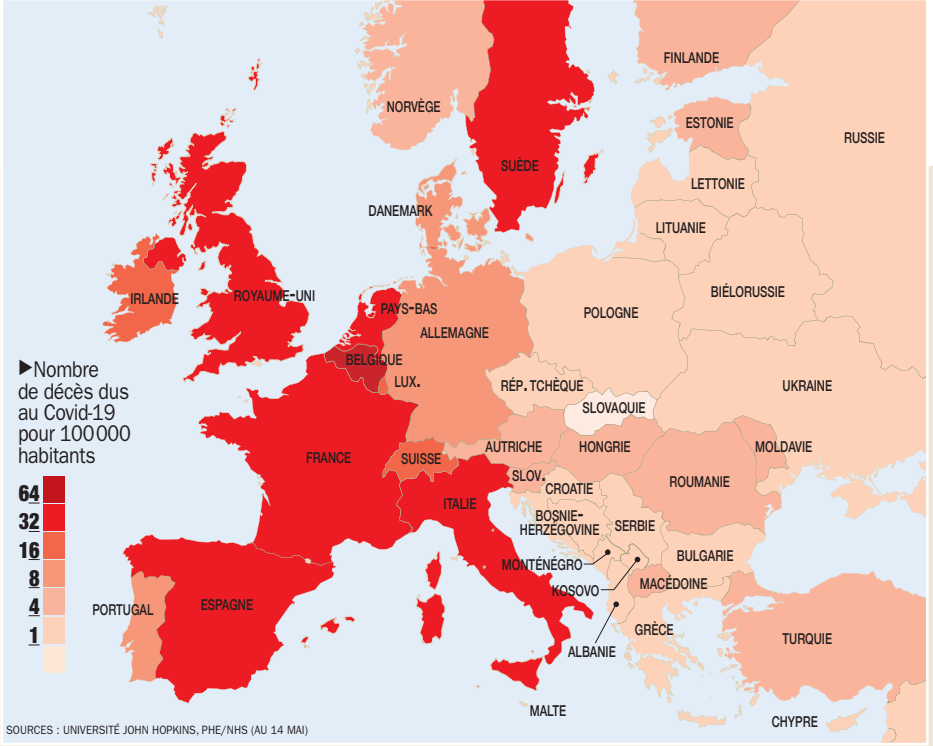
Plus sérieusement, l'élaboration de son plan Marshall, qu'elle appelle *« instrument de relance »* et qu'elle a présenté au Parlement européen le 27 mai, raconte aussi son art de gouverner. Chargée fin avril par les 27 chefs d'Etat et de gouvernement de trouver une solution acceptable par tous pour début mai, elle a repoussé l'échéance de semaine en semaine, tant la tâche était titanesque, et les désaccords entre pays du Nord et du Sud, persistants *(lire encadré p. 20)*. Jusqu'à la dernière minute, elle a téléphoné, négocié. *« Elle a fait mûrir les positions pour les rapprocher »*, décrypte un de ses proches. Bref, elle a cherché, en bonne chrétienne-démocrate allemande, le compromis.

Retard à l'allumage

Pour certains leaders, « UvdL », comme on l'appelle dans la bulle bruxelloise, a été trop lente. Un très haut gradé de la Commission persifle : *« Si Macron et Merkel ont dégainé leur plan à 500 milliards, c'est pour la booster. Et quand je dis booster, c'est pour rester poli. »* Ni Paris ni Berlin ne confirment officiellement cette grille de lecture. Ce n'est pas la première fois, pourtant, que la patronne de l'Union accuse du retard à l'allumage. Le 6 mars, alors que l'épidémie donnait déjà sa pleine mesure en Italie, elle prononce un discours sur ses 100 premiers jours à la tête du Berlaymont, le QG de la Commission, se félicite *« d'un excellent départ »*. L'avant-veille, l'Allemagne avait in- ▶▶▶

Un Europe à deux vitesses

Ce n'est pas un miracle… Pourtant, au vu des chiffres du premier trimestre, les pays d'Europe centrale se montrent économiquement plus résilients face à la crise du Covid-19 que le reste de l'Europe. Sur les trois premiers mois de 2020, ces économies affichent un recul de 1% de leur PIB, contre 3,8% pour la zone euro, et 3,3% pour l'ensemble de l'Union européenne. Selon Stéphane Colliac, économiste senior à BNP Paribas, cette résistance s'explique par deux facteurs conjoncturels. D'abord, ces pays étaient encore en croissance quand la pandémie a frappé, alors que les poids lourds de la zone euro (Allemagne, France, Italie), subissaient déjà un sérieux coup de frein. Ensuite, l'impact du coronavirus y a été plus tardif. « *Quelques jours de confinement en plus ou en moins, cela compte* », souligne-t-il. Mais cette bonne performance globale cache des réalités bien différentes. Avec un recul respectif de 5,6% et 3,6%, la Slovaquie et la République tchèque, pays très dépendants de leurs exportations, principalement automobiles, subissent déjà la crise de plein fouet. Malgré ce handicap, les économies d'Europe centrale s'en sortiront mieux cette année, avec 3,8% d'activité attendue. Alors que la chute pourrait être de 7,4% dans l'ensemble de l'Union, selon les dernières prévisions de Bruxelles. Ces pays sont aussi bien positionnés dans la perspective d'une reprise en 2021. Pologne, Hongrie ou République tchèque ont déployé des efforts considérables pour attirer des capitaux étrangers et améliorer leur compétitivité. « *Si des usines doivent fermer, ce n'est pas en Pologne qu'elles se trouvent, mais en Europe de l'Ouest* », observe Stéphane Colliac. Du coup, les économies est-européennes pourraient aussi profiter de l'éventuelle relocalisation de certaines productions de l'Asie vers l'Europe, notamment dans le domaine pharmaceutique. ■



SOURCES : UNIVERSITÉ JOHN HOPKINS, PHE/NHS (AU 14 MAI)

▶▶▶ terdit toute exportation de masques chirurgicaux. « UvdL » n'avait pas pipé mot devant ce manque de solidarité, donnant le sentiment de ne pas se rendre compte de l'ampleur de la pandémie. Pourtant, sa formation de médecin la poussera, dans une interview du 12 avril, à suggérer, par précaution, de ne pas prévoir de congés d'été et de tenir les personnes âgées à l'abri « *jusqu'à la fin de l'année* ». Faux pas politique, bronca chez des seniors, fureur des pays touristiques. Quelques jours plus tard, elle rectifie le tir, promet que grâce à des « *solutions intelligentes* », il sera possible de partir.



AFP

Conférence de presse du 15 avril. Pendant le confinement, Ursula von der Leyen a multiplié les interviews et présidé chaque matin une « réunion Covid ».

Décisions en accéléré

« *Elle a cafouillé au début*, pointe Pascal Lamy, président émérite de l'Institut Delors. *Mais elle n'est pas la seule et elle, au moins, a reconnu ses erreurs.* » De fait, le 14 avril, « UvdL » a prononcé un discours émouvant au Parlement, présentant les « *sincères excuses de l'Europe à l'Italie* ». Les eurodéputés de tous bords l'en félicitent, comme Aurore Lalucq, économiste de la gauche sociale : « *Je ne partage pas ses positions mais, dans la crise, elle ne fuit pas ses responsabilités.* »

Novice des institutions européennes, l'ex-ministre des Armées de Merkel a même réussi à booster une bureaucratie pesante. Depuis le début du confinement, 300 décisions ont été prises, dont certaines en accéléré (la constitution de stocks stratégiques en matériel médical) ou d'autres impensables jusqu'alors (comme la suspension des critères de Maastricht). Celle qui est parfaitement trilingue a aussi multiplié les interviews, organisé une collecte mondiale pour financer un vaccin et présidé chaque matin une « réunion Covid » avec les commissaires clés. Mais, à la longue, le télétravail a fini par exacerber les agacements dans son équipe, les uns fustigeant « *sa soif de contrôle et son goût du secret* », d'autres son côté « *bonne élève qui accorde à chacun le même temps de parole quel que soit l'intérêt des propos* ». Le 14 mai, le site Politico évoquait « *une paranoïa croissante dans l'entourage de la présidente et une ambiance de chasse aux sorcières* ». La fin du confinement et le retour progressif des commissaires au Berlaymont ont fait baisser la tension. « UvdL », elle, a changé. Si elle continue de marteler sa citation favorite de Jean Monnet « *l'Europe se forge dans les crises* », elle est devenue plus grave, ne sourit plus. Même sur sa vidéo du lavabo! **Sabine Syfuss-Arnaud** ▶



Document à caractère publicitaire et sans valeur contractuelle.

BPCE - Société anonyme à directoire et conseil de surveillance au capital de 170 384 630 euros - Siège social : 50 avenue Pierre Mendès France 75201 Paris Cedex 13 - RCS Paris n° 493 455 042 – Crédit photo : Getty Images –

En toute indiscrétion



H. Mckay/Reuters

Johnson peine à retrouver le rythme

Le Premier ministre britannique **Boris Johnson** était gris, ce jeudi 21 mai, lorsqu'il a fait son premier jogging post-coronavirus. Le lendemain, il effectuait une spectaculaire volte-face sous la pression de l'opinion publique, renonçant à imposer aux personnels de santé étrangers une taxe à l'accès aux soins, qu'il venait pourtant de décider. Les ennuis ont continué tout le week-end avec le scandale provoqué par son conseiller spécial Dominic Cummings : la presse a découvert qu'il avait traversé l'Angleterre en famille pendant le confinement.

Kurz reste droit dans ses bottes

Le chancelier d'Autriche **Sebastian Kurz** reprend sans complexe la tête du « club des radins » en Europe. Vent debout *« contre toute mutualisation de la dette »*, et contre le plan Macron-Merkel, il remplace le Néerlandais Mark Rutte, devenu plus conciliant. Le 23 mai, il a été conforté par un soutien de poids : son compatriote Arnold Schwarzenegger. Dans un clip posté sur Twitter, « Arnie » le félicite sur sa gestion *« extraordinaire »* du coronavirus : *« Vous avez agi vite et bien. Surtout poursuivez ainsi. »*



SP

Di Maio sort du purgatoire

Longtemps, il a été la bête noire des journaux outre-Rhin, notamment de *Bild*, qui l'avait qualifié de *« populiste dangereux »*, membre d'*« une coalition monstrueuse »*. Le 19 mai, **Luigi Di Maio** est revenu en grâce, faisant la une du tabloïd. Le ministre des Affaires étrangères y invite les Allemands : *« Venez passer vos vacances en Italie ! »* Et de préciser : *« Nous sommes fin prêts à vous accueillir et, chez nous, la pandémie ne cesse de reculer. »*



Picture Alliance/Getty Image

Konrad Adenauer, Robert Schuman et Alcide de Gasperi, en 1951. Construite pierre à pierre il y a soixante-dix ans, l'Union est en train de s'effondrer.

Au pied du mur

Si l'Union européenne ne veut pas dépérir, voire mourir, elle va devoir surmonter le tabou de la modification des traités.

EUROPE © The Economist

Il y a soixante-dix ans, Robert Schuman proposait la création d'une Communauté économique du charbon et de l'acier. Ce modeste marché commun s'est peu à peu transformé en une Union européenne devenue le plus grand marché unique de la planète. Aujourd'hui, elle incarne les valeurs libérales et offre au monde l'exemple d'un capitalisme à visage humain. Mais les obstacles ont été nombreux, et le demeurent. L'accord dévoilé le 18 mai entre Angela Merkel et Emmanuel Macron en faveur d'un ambitieux plan de relance post-Covid a ainsi fait l'effet d'une véritable surprise : il représente *« un énorme tournant sur les principes »* défendus par l'Allemagne, note Iain Begg, professeur à la London School of Economics. Car, jusqu'à présent, la crise sanitaire avait mis plus que jamais à l'épreuve la solidité des liens européens.



Premier exemple : le marché unique, habituellement gouverné par des règles strictes limitant les aides publiques. Ces règles viennent d'être suspendues afin que les Etats puissent mettre des centaines de milliards d'euros sur la table pour sauver les entreprises. Autre exemple : la monnaie unique. Alors que les pays s'efforcent d'amortir les conséquences du confinement, leur dette s'envole. Du fait que les gouvernements de la zone euro empruntent dans une monnaie commune mais doivent se financer eux-mêmes, ces dettes pourraient atteindre des niveaux insoutenables. Troisième exemple : le statut du droit juridique européen. La Cour constitutionnelle allemande s'est récemment demandé si la Cour européenne de justice (CEJ) avait le droit de décider que la Banque centrale européenne (BCE) puisse soutenir l'euro en achetant de la dette. L'Union européenne est fondée sur le droit ; si les tensions provoquées par la pandémie devaient affaiblir les fondations de la CEJ, c'est toute l'Union qui s'en trouverait ébranlée. Tous ces problèmes pourraient se régler avec un minimum de vision, de compromis et de réforme. Mais

chaque Etat membre voit midi à sa porte. Les pays du Nord, prospères, sont révulsés à l'idée d'une « union de transfert » subventionnant les pays du Sud, en difficulté – et plus encore à la perspective de mutualiser les dettes des Etats les plus pauvres.

Plusieurs vitesses

Pour que l'Union prospère, elle devra se montrer beaucoup plus ambitieuse que ne sont prêts à l'admettre les pays du Nord. Si, en premier lieu, elle ne veut pas stagner, elle va devoir s'adapter, ce qui implique de surmonter le tabou de la modification des traités. L'amendement réussi d'un traité signifie plus largement que l'on accepte l'idée que les différents pays attendent des choses différentes de l'Union, et qu'une telle Europe à plusieurs vitesses pourrait s'avérer plus résiliente que les aspirations déçues d'aujourd'hui. Les Cassandre ont souvent prédit l'effondrement de l'Union ou la fin de l'euro. Ils ont régulièrement été démentis. L'Union peut survivre longtemps, même cahin-caha. Mais, au final, les systèmes politiques sont jugés sur leurs résultats. L'incapacité à réformer les traités fait peser un fardeau sur la CEJ comme sur l'Etat de droit ; et la stagnation économique pourrait finir par empoisonner l'euro.

Pour se donner du cœur à l'ouvrage, les dirigeants européens devraient avoir en tête un autre anniversaire. En juin, cela fera 230 ans qu'a été conclu le compromis de 1790, qui vit Alexander Hamilton convaincre Thomas Jefferson et James Madison d'autoriser le nouveau gouvernement des Etats-Unis à assumer les dettes des treize Etats américains. L'Europe n'a pas besoin d'aller aussi loin, mais si les Etats membres les plus fragiles ne sont pas aidés, l'euro et le marché unique pourraient finir par imploser. Les dirigeants européens doivent faire preuve d'audace. L'augmentation des transferts et une mutualisation significative de la dette seront sans doute des mesures difficiles à adopter, mais si elles permettent d'éviter la catastrophe et placent l'Union européenne sur la voie de la stabilité, cela vaut la peine d'y travailler. ■

© The Economist - London 2020



A. Reau/Sipa

L'éditorial de
JEAN-MARIE COLOMBANI

Le début d'une nouvelle solidarité

« *Si l'Europe est faible, l'Allemagne est faible. Si l'Europe est forte, l'Allemagne est forte !* »

A la suite d'Angela Merkel, on devrait ajouter : « *Si l'Europe est forte, la France est forte…* » Ce simple constat donne la clé du revirement historique opéré par la chancelière, qui a proposé, avec Emmanuel Macron, un plan de relance aux Etats membres de l'Union. Jusqu'alors, l'Allemagne s'en tenait à l'existant, à savoir des prêts aux pays en difficulté ; prêts assortis de conditions de remboursement (c'est-à-dire un programme d'austérité), comme la Grèce en a fait la difficile expérience. Cette fois, il s'agit de permettre que l'Union elle-même emprunte (à hauteur de 500 milliards d'euros) afin d'attribuer des subventions aux pays qui en ont besoin ; le remboursement étant assuré par la collectivité des membres à travers le budget de l'Union. Nous sommes là précisément dans un mécanisme de solidarité.

Si le fonds de relance franco-allemand voit le jour, ce sera, pour l'Union elle-même, un progrès historique.

Jusqu'alors, celle-ci dépendait exclusivement de l'action de la Banque centrale européenne (BCE). Cette fois, l'Union prendrait part elle-même à la relance et à la sortie de crise. Au bénéfice de ses membres. Bien sûr, nous n'en sommes qu'au début d'un long processus qui nécessitera l'unanimité des Vingt-Sept et l'accord du Parlement. Les quatre pays qui ont exprimé leur désaccord (Autriche, Pays-Bas, Danemark et Suède), qui représentent moins de 10% de la population européenne, ont en commun d'être contributeurs nets au budget de l'Union et veulent s'en tenir au mécanisme de prêts. C'est désormais à Bruxelles, favorable au plan franco-allemand, de trouver un compromis. Si le fonds de relance franco-allemand voit le jour, ce sera, pour l'Union elle-même, un progrès historique. Fin mars, dans une interview au *Financial Times*, Macron avait averti, dans la foulée de Jacques Delors lui-même, que l'Union était en danger de mort si elle se refusait à la solidarité. Comme pour confirmer cette crainte, la Cour constitutionnelle allemande a enjoint à la BCE de se mettre en conformité avec les traités européens et donc peut-être à mettre un terme à sa politique de *quantitative easing* jusqu'alors salvatrice. C'est en fait cette menace directe sur la zone euro et l'existence même de l'euro qui ont provoqué le mouvement salvateur de Merkel. La chancelière y a répondu, avant de souscrire à la démarche franco-allemande, par une profession de foi européenne invoquant Delors, et de rappeler que l'Union monétaire, pour se consolider, doit s'accompagner de progrès dans « *l'intégration* ».

Pour Macron, qui avait placé l'Europe au premier rang de ses ambitions, sans réussir jusque-là à susciter l'adhésion, ce pourrait être un accomplissement. Jusqu'alors, le souverainisme et le nationalisme étaient en passe de prendre le contrôle des opinions européennes. Ils ne pouvaient en effet qu'être renforcés par l'impact de la crise sanitaire, laquelle semblait avoir apporté la preuve qu'en cas de crise les solutions ne pouvaient être que nationales. A l'inverse, cette fois, la preuve peut être apportée, ici et maintenant, que le redressement et la sortie d'une crise économique et sociale à nulle autre pareille seront dus à une Union européenne enfin solidaire, donc armée pour le long terme. ■

Taipei paye cher son alliance avec Washington

Acculé par les Etats-Unis, le taïwanais TSMC ne fournira plus Huawei en semi-conducteurs. La riposte de Pékin? Investir 2,25 milliards de dollars dans son rival chinois.



SP

Usine de TSMC à Taïwan. Le fabricant va perdre 15 à 20% de son activité en rompant avec la Chine. Dans le même temps, il a annoncé la construction d'une usine de pointe aux Etats-Unis.

La guerre commerciale entre les Etats-Unis et la Chine vient de franchir un cap. Le 15 mai, Washington a annoncé son intention d'empêcher le leader chinois des télécoms, Huawei, d'accéder à tous les semi-conducteurs fabriqués grâce aux technologies made in USA. Issus d'un processus d'une grande complexité, ces composants sont l'élément de base de tout produit électronique. Or la Chine accuse un retard de plusieurs années dans leur fabrication.

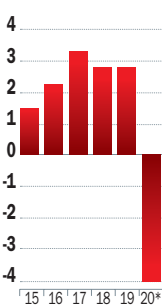
« Nous nous attendons à ce que notre activité soit affectée », a reconnu le président de Huawei, Guo Ping. Dopé aux investissements publics, le fleuron chinois est régulièrement accusé d'espionnage et de pratiques déloyales par Washington. Placée l'an dernier sur une liste noire d'entreprises ayant interdiction d'utiliser des technologies américaines, la société pouvait jusqu'alors compter sur ses fabricants de semi-conducteurs taïwanais. Le nouveau règlement américain, qui entrera en vigueur en septembre, couperait net cette source d'approvisionnement.

Point de rivalité historique

Le géant taïwanais TSMC, premier fabricant mondial de semi-conducteurs, a été sommé de choisir son marché. Selon la revue *Nikkei*, il n'accepterait déjà plus de commandes de Huawei, pourtant l'un de ses premiers clients. *« TSMC dépend des droits de propriété intellectuelle américains pour produire,* décrypte Pascal Thien-Ah-Koon, avocat d'affaires basé à Taïwan. *Entre perdre de 15 à 20% de son activité côté chinois, et 100% côté américain, le choix est vite fait. »*

DOUBLE PEINE

Taux de croissance du PIB (en %)



SOURCE : FMI

Touché par les effets de la pandémie sur l'économie mondiale et la guerre sino-américaine, le pays va subir une sévère récession.

Le fait qu'une entreprise taïwanaise soit la première à tourner le dos à Huawei n'a rien d'anodin. Taïwan, démocratie revendiquée par la Chine mais sous protection des Etats-Unis, est un point de contact historique de la rivalité entre les deux puissances. Depuis l'élection d'une présidente souverainiste, en 2016, Taïwan s'est nettement rapproché de son allié américain. Sa gestion exemplaire de l'épidémie comme sa campagne réussie visant à intégrer l'Organisation mondiale de la santé ont consolidé cette lune de miel et ulcéré Pékin.

Preuve de la solidité de l'axe Taipei-Washington, TSMC a annoncé, la veille du nouveau règlement américain, la construction d'une usine de pointe de semi-conducteurs aux Etats-Unis. *« C'est un choix clair qui met le curseur de TSMC du côté américain »*, analyse Pascal Viaud, directeur général d'Ubik, une société spécialisée dans la coopération industrielle basée à Taïwan.

Effet contre-productif

Mais cette nouvelle étape vers un découplage de la production électronique n'est pas sans risques pour les Etats-Unis. Pékin a d'ores et déjà assuré qu'il riposterait en s'attaquant aux intérêts américains en Chine, augurant d'une escalade alarmante dans le conflit commercial. Surtout, il pourrait donner un coup d'accélérateur aux ambitions chinoises en matière de semi-conducteurs, avec à terme un effet contre-productif pour les fabricants taïwanais comme pour les équipementiers américains.

Le 18 mai, Pékin a ainsi injecté 2,25 milliards de dollars supplémentaires dans le fabricant national de semi-conducteurs, SMIC. *« Avec la guerre commerciale, la Chine prend conscience de sa fragilité en matière d'approvisionnement en semi-conducteurs, donc elle investit intensément*, analyse Angela Huang, analyste industrielle à l'Institut de conseil et de connaissance du marché de Taïpei. *Au cours des prochaines années, l'avantage des entreprises taïwanaises va progressivement diminuer face au développement rapide de l'industrie chinoise des semi-conducteurs. »* **Adrien Simorre (à Taïwan)**

Plus que jamais vous simplifier la vie.

Le déconfinement n'est simple pour personne.
Aujourd'hui, plus que jamais, les postières et les postiers s'engagent pour faciliter votre quotidien et renforcer le lien qui nous unit.

Renforcer le lien en vous proposant des services particulièrement adaptés à cette période :

Envoi de lettres recommandées* et de Colissimo déjà affranchis depuis votre boîte aux lettres.

Collecte par le facteur, au domicile des personnes vulnérables, de lettres pour qu'il les poste.

Accompagnement de la reprise d'activité des PME, TPE, associations, micro-entreprises, professions libérales et agricoles en facilitant la commande de masques sur la plateforme **masques-pme.laposte.fr**

Renforcer le lien en continuant d'assurer les services que vous connaissez déjà :

Visite hebdomadaire gratuite du facteur de Veiller Sur Mes parents aux personnes âgées.

Livraison des paniers repas, des courses ou des médicaments aux plus fragiles.

Accueil des 1,5 million de clients de La Banque Postale allocataires des prestations sociales.

Ouverture de plus de 14 500 points de contact sur l'ensemble du territoire.

Affranchissement de lettres et colis en ligne et accès à l'ensemble de nos services sur **laposte.fr**

#tous engagés

Ben

LA POSTE

*Vignette recommandée en ligne – Vérifiez la disponibilité de votre code postal sur **laposte.fr**

LA POSTE – SA au capital de 5 984 851 364 € – 356 000 000 RCS Paris – Siège social : 9, rue du Colonel-Pierre-Avia – 75015 Paris – BETC – HAVAS PARIS

Bonne semaine



Getty Images/AFP

***Yasutoshi Nishimura* déconfine Tokyo…**

Un enjeu de taille. Avec une production annuelle de 1700 milliards de dollars, l'agglomération de Tokyo pointerait à la onzième place du classement des économies de la planète. « *Il n'y a plus besoin d'un état d'urgence dans aucune partie du pays* », a déclaré le ministre japonais de l'Economie en présentant le processus de levée du confinement pour les zones encore sous décret.

***… Et Abdellatif Mekki* freine le déconfinement en Tunisie**

Ce pays de 12 millions d'habitants comptait seulement 47 décès pour 1046 cas au 22 mai. Mais le ministre de la Santé n'entend pas relâcher la pression sur ses concitoyens. Tandis que la Tunisie se déconfine depuis le 4 mai, il n'a pas caché son inquiétude face aux comportements irresponsables de certains d'entre eux.



Anadolu Agency/AFP

Mauvaise semaine



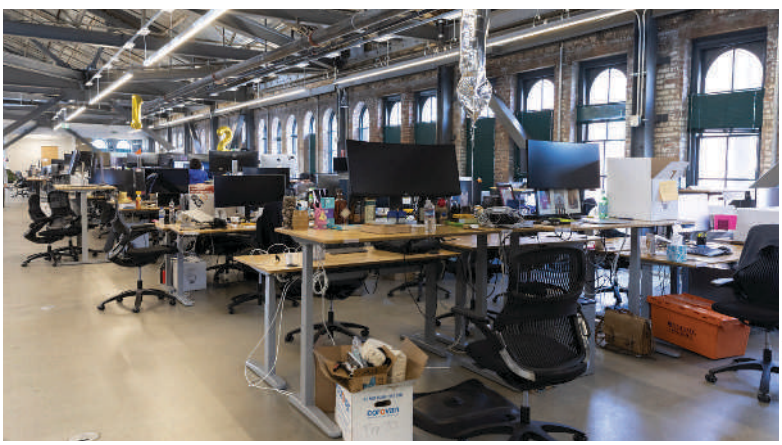
Xinhua News Agency/AFP

***Wang Yi* veut mater les militants à Hong-kong**

« *Il est impératif que la loi sur la sécurité nationale à Hong-kong et son mécanisme de mise en œuvre s'appliquent sans le moindre délai* », a déclaré le ministre chinois des Affaires étrangères, alors que des milliers de manifestants ont bravé les forces de l'ordre le 24 mai. Les protestataires s'inquiètent d'un projet de loi liberticide que veut imposer Pékin.

La Silicon Valley accélère sa mue

Licenciements, rachats, délocalisations… La pandémie renforce les tendances amorcées dans la Mecque californienne du high-tech.



F. Neema/Laif-Réa

Siège d'Uber à San Francisco. Si le service de VTC a réduit ses effectifs depuis la crise, il profite aussi de ses liquidités pour racheter des sociétés en difficulté.

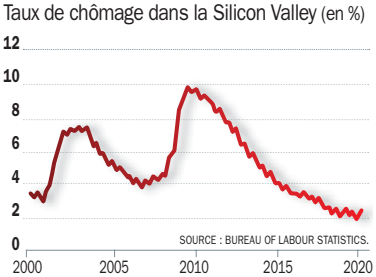
AMÉRIQUES © The Economist

Pour beaucoup, les géants américains du secteur numérique pourraient être les grands gagnants de la pandémie de coronavirus. La demande de services en ligne de la part des particuliers comme des entreprises a en effet explosé en raison du confinement. Or, beaucoup de start-up de la Silicon Valley sont en difficulté. Chaque jour ou presque, on annonce une fermeture ou de nouveaux licenciements. Mais, malgré la morosité ambiante, les entrepreneurs de capital-risque s'adonnent à ce qu'ils pensent faire le mieux : lire l'avenir dans leurs boules de cristal.

Il est difficile d'évaluer les dégâts de la crise. Quand Uber ou Airbnb annoncent des réductions de personnel, toute la presse en parle. Mais beaucoup de licenciements dans de petites entreprises échappent aux radars. Certains experts estiment le nombre d'emplois détruits à 125000. Mais les gens de la Vallée ne sont pas du genre à se laisser décourager par de mauvais chiffres. Ils s'emploient à repérer les entreprises prometteuses qui ont besoin d'argent frais. Les investissements aux Etats-Unis ont diminué de 25% par rapport à la période précédant la pandémie. Une bonne occasion pour ceux qui disposent de liquidités de racheter leurs rivaux affaiblis. Le 12 mai, Uber a annoncé vouloir acquérir Grubhub, un livreur de repas à domicile. Quelques jours après, il injectait de l'argent dans Lime, une start-up de location de vélos électriques en difficulté. De telles opérations devraient se multiplier.

MENACE SUR L'EMPLOI

Taux de chômage dans la Silicon Valley (en %)



En baisse depuis 2010, le taux de chômage dans la Silicon Valley est tout récemment reparti à la hausse.

Les entreprises de capital-risque de la Silicon Valley s'efforcent aussi de saisir les nouvelles opportunités. Elles constatent que la dynamique des entreprises technologiques évolue des services impliquant le monde physique, telle la billetterie en ligne, à des services 100% sur le Net. La société Confluent, qui gère les données des entreprises, a ainsi pu lever 250 millions de dollars en avril. Mais au-delà, la question cruciale est de savoir en quoi la pandémie va changer la Silicon Valley et, avec elle, une bonne partie de l'industrie high-tech.

La crise devrait accélérer les tendances existantes. Amorcé avant l'apparition du virus, l'exode des entreprises de la Vallée devrait se poursuivre. Les prix exorbitants de l'immobilier, les embouteillages et le nombre choquant des sans-abri poussent nombre de sociétés à partir. Beaucoup n'y ont gardé que leurs bureaux essentiels, dispersant leur personnel à travers le monde. Une autre question est de savoir si l'élément vital de la Silicon Valley, à savoir le capital-risque, va à son tour devenir virtuel et se disperser aux quatre coins du monde.

Fin du capital-risque ?

Certains espèrent que la crise va mettre à bas ce que Pete Flint, de la société NFX, appelle *« le monde archaïque du capital-risque »*. En avril, son entreprise a lancé un service en ligne où les start-up peuvent afficher les informations que recherchent les investisseurs, depuis le CV des fondateurs jusqu'aux projets commerciaux. A l'heure où les start-up se relocalisent ailleurs, la Silicon Valley n'est peut-être plus le seul endroit qui compte. La start-up Frontier fait partie de celles qui l'ont quittée. Elle s'est installée à Vancouver afin d'y créer un marché pour les travailleurs à distance. Elle a été fondée peu avant la pandémie et a obtenu ses premiers financements il y a quelques semaines. Elliot O'Connor et ses associés sont confinés dans un Airbnb où ils se font livrer leurs repas. Il dit que cela lui donne l'impression de travailler à partir du proverbial garage. Peut-être pas dans la Vallée, mais dans l'esprit de la Vallée. ■

© The Economist - London 2020

©The Economist

Et si l'après voyait déferler une vague de prospérité ?

Toute dépression fait émerger de nouveaux entrepreneurs créateurs de produits innovants. Prêts à concurrencer les géants de la Tech ? Si ceux-ci ne les rachètent pas avant…

A priori, une crise économique n'est pas un moment favorable pour créer une entreprise. Certes, plusieurs grandes sociétés sont nées en période dépressive : General Electric (1890), General Motors (1908), Disney (1923), Microsoft (1975), Airbnb (2008) et Uber (2009). Autant d'exemples qui alimentent la mythologie des start-up. Ce sont pourtant des cas exceptionnels. Un bien plus grand nombre de géants actuels sont nés en période expansionniste. Bref, il n'est jamais facile de créer une entreprise, surtout quand les vents sont contraires.

Hormis le secteur de la santé, on peut avancer sans crainte d'être démenti que, comme lors de toute crise économique, l'investissement dans l'innovation va chuter pendant la pandémie actuelle. Mais comme l'expliquait Joseph Schumpeter, le père de la « destruction créatrice », la logique du système capitaliste veut qu'après une dépression de nouveaux entrepreneurs émergent. On voit alors se former ce qu'il appelait des essaims d'entrepreneurs, alimentant une nouvelle vague de prospérité.

Si cela reste vrai aujourd'hui, les acteurs de cette nouvelle vague seront-ils de petites entreprises ou les géants du numérique ? Le plus probable est que la « destruction créatrice » sera le fait de petites entreprises qui auront levé assez d'argent avant la pandémie pour survivre et garder durant la crise leur sens de l'innovation. Les start-up ont levé environ 600 milliards de dollars dans le monde en 2018 et 2019. Elles devront toutefois s'adapter rapidement et se fixer de nouveaux projets commerciaux si les anciens ne sont plus viables.

Mais les grandes auront aussi un rôle essentiel à jouer. Les économistes schumpétériens pointent l'« accumulation créatrice » en période de relance, où l'innovation est portée par les laboratoires de recherche et les grandes entreprises. En Europe, pendant la crise financière de 2008, ces entreprises ont accru leurs investissements dans des nouveaux produits et de nouvelles idées. Les géants numériques Microsoft, Amazon, Apple et Alphabet sont devenus des exemples d'accumulation créative en favorisant l'innovation en période de bonne santé économique. Elles continueront probablement à le faire durant la crise sanitaire. En développant leurs activités dans la santé, la fintech et d'autres industries, elles pourraient même participer à une nouvelle vague de « destruction créatrice ». C'est là le scénario optimiste.

> En déployant leurs activités dans la santé, la fintech et d'autres industries, les Gafam pourraient participer à ce que Schumpeter appelle la « destruction créatrice ».

L'autre, plus pessimiste, verrait la *Big Tech* utiliser ses moyens financiers pour étouffer la concurrence en achetant des rivaux plus entreprenants. La crise du Covid-19 devrait générer de nouvelles opportunités commerciales. Tant mieux si elle fait naître un essaim d'entrepreneurs partant à l'assaut d'oligopoles empêtrés dans leur confort. Même si les géants de la tech l'emportent pour l'instant, ils se retrouveront fatalement victimes des forces du changement. L'*« ouragan perpétuel de la destruction créatrice »* cher à Schumpeter finira un jour par les emporter eux aussi. ■

Un regain d'attractivité internationale à défendre

Pour la première fois, l'Hexagone a attiré en 2019 plus de projets d'investissements internationaux que le Royaume-Uni et l'Allemagne, selon une étude EY. Mais la crise sanitaire rebat les cartes.

En temps normal, les bouchons de champagne auraient dû sauter ce jeudi à Bercy. Pour la première fois depuis vingt ans, la France coiffe au poteau ses deux puissants voisins, le Royaume-Uni et l'Allemagne, en attirant sur son territoire 1 197 projets d'investissements de firmes étrangères – contre 1 109 outre-Manche et 971 outre-Rhin. L'étude EY publiée ce 28 mai confirme que la France sait désormais utiliser des armes de séductions massives à l'égard des investisseurs étrangers, du groupe norvégien REC et sa méga-usine de panneaux photovoltaïques à Sarreguemines jusqu'au laboratoire indien Aurobindo, qui planche sur une nouvelle unité de production de médicaments génériques dans l'Ain. En pointe dans cet exercice de charme économique : les Hauts-de-France, qui apparaissent comme la deuxième région la plus attractive d'Europe dans l'industrie manufacturière, parmi 239 concurrents.



P.Villard/Pool/Réa

James Quincey, PDG de Coca-Cola, et Emmanuel Macron, lors de la 3e édition du Sommet Choose France, organisé à Versailles, le 20 janvier. Selon Bercy, la baisse de la fiscalité et la réforme du Code du travail, notamment, ont amélioré les atouts français aux yeux des firmes étrangères.

Deux fois plus de projets

Elément de satisfaction supplémentaire : cette victoire couronne une remontée constante, avec un doublement, depuis 2014, du nombre de projets destinés à la France. Pour Agnès Pannier-Runacher, secrétaire d'Etat auprès du ministre de l'Economie, cette attraction est surtout le fruit de la politique menée depuis le début du quinquennat. *« Notre stratégie paye*, note-t-elle, interrogée par *Challenges*. *C'est vrai au niveau macroéconomique, avec notre choix de baisser la fiscalité des entreprises et de réformer le Code du travail. Mais aussi au niveau microéconomique, avec notre effort pour porter la voix de la France auprès des grandes entreprises internationales, comme cela s'est fait lors des sommets Choose France à Versailles. »*

« Nous avons construit une crédibilité sur laquelle nous pouvons nous appuyer. »

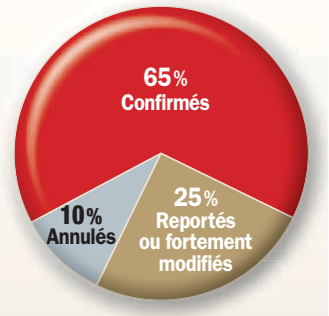
Agnès Pannier-Runacher, secrétaire d'Etat auprès du ministre de l'Economie.

Pour parfaire le tableau, la publication de l'étude EY devait, à l'origine, être couplée avec le bilan annuel de BusinessFrance, l'établissement public qui promeut l'Hexagone hors des frontières. L'occasion de pousser un cocorico supplémentaire : l'étude devait décompter les dizaines de milliers d'emplois créés ou maintenus en 2019 sur le territoire grâce aux firmes étrangères. Mais la publication a été décalée en raison du discours, ce 28 mai, d'Edouard Philippe, sur la sortie de crise du coronavirus.

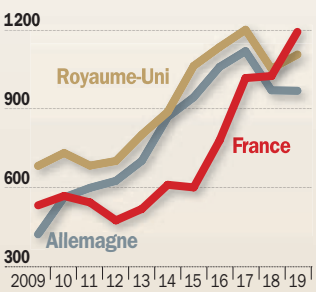
La pandémie gâche décidément le plaisir qu'aurait dû susciter cette brassée de données encourageantes. Tout est-il à rebâtir ? *« Ce qui attirait les grandes entreprises internationales en France ne va*

Compétition relancée

▶Estimation de l'impact de la crise Covid-19 sur les investissements annoncés en 2019



▶Nombre d'investissements étrangers annoncés avant correction des impacts de la crise



Pour 80% des dirigeants, les mesures décidées prochainement pourraient faire la différence dans le choix d'un pays d'implantation.

SOURCE : EY

pas changer, tempère Agnès Pannier-Runacher. *Nous avons construit une crédibilité sur laquelle nous pouvons nous appuyer pour relancer notre attractivité.* »

Une plus grande sélectivité

Un sondage réalisé par EY auprès de dirigeants d'entreprises européennes en avril et mai, pour mettre à jour son étude sur les implantations qui ne porte que sur 2019, est de ce point de vue prometteur : 65% des investissements annoncés pourraient être maintenus malgré la crise, contre un quart revu à la baisse et 10% annulés. « *Tout n'est pas rose. Mais cette proportion de maintien nous a surpris*, relève Marc Lhermitte, associé chez EY et auteur de l'étude. *Il correspond au discours de dirigeants qui nous expliquent qu'ils ont mis en "pause" leurs projets sur la période mais ne les ont pas remisés au placard.* »
Dans ce contexte attentiste, la compétition par les plans de re- ▶▶▶



Marc Bertrand / Challenges

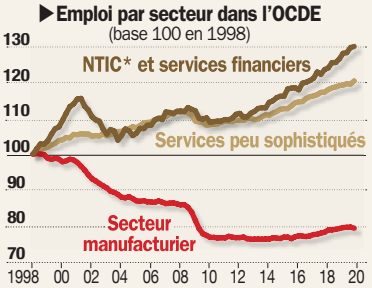
PATRICK ARTUS,
directeur de la recherche et des études de Natixis

Gare au contre-choc social

Robotisation et télétravail sont deux atouts pour retrouver la productivité perdue. Au prix d'une flambée du chômage.

Il faut admettre l'idée que le virus du Covid-19 est là pour de longs mois et qu'il va perturber durablement les appareils productifs. Car, pour redémarrer après deux mois de confinement, les entreprises ont dû mettre en place de nouvelles normes de sécurité sanitaire très contraignantes : distanciation des salariés, désinfection des locaux, mise en place d'équipes au nombre réduit et aux horaires décalés… Conséquence directe, on enregistre déjà des pertes de productivité importantes, de l'ordre de 10 à 25%, dans plusieurs secteurs comme la construction, la rénovation de logement, l'industrie, la distribution ou encore la restauration.
Face à ce choc négatif, les entreprises vont réagir vite pour survivre. Dans les prochaines années, on va assister à l'explosion de la robotisation des appareils productifs pour pallier ce manque de productivité : toutes les tâches répétitives effectuées par des personnes vont être demain réalisées par des machines. Le cas des « hôtes de caisse » de supermarché est emblématique : à terme, ils seront remplacés par des lecteurs de code-barres. Un phénomène amplifié par le changement de comportement des consommateurs, qui préfèrent désormais commander en ligne.
L'autre facette de ce nouveau monde, c'est l'explosion du télétravail. En vogue depuis deux ans, il présente un avantage indéniable en ces temps d'épidémie : le respect des règles sanitaires en diminuant le nombre de personnes présentes physiquement en entreprise. D'après Nicholas Bloom, économiste à l'université Stanford, cette organisation du travail permet un bond de la productivité de l'ordre de 13%. Selon ses travaux, la quantité optimale de télétravail est de trois jours par semaine chez soi et deux jours au bureau.
Au-delà, le salarié risque de perdre le lien avec l'entreprise, ce qui peut être problématique pour la cohésion des équipes et la bonne gestion des projets.
Ces deux phénomènes sont les principales caractéristiques du capitalisme numérique dont les grands gagnants sont les Gafa, le secteur de la santé, celui des télécoms et des moyens de paiement, ou encore les énergies renouvelables. Sa face sombre : les millions de personnes qui vont voir leur emploi détruit par le bond technologique. En effet, nous allons assister à une polarisation forte du marché du travail avec d'un côté les services à la personne et de l'autre les jobs à haute valeur ajoutée *(voir graphique)*. Quant aux emplois intermédiaires, ils vont tout simplement disparaître, ce qui va provoquer une flambée du nombre de chômeurs. Et malheureusement, tous ne pourront pas trouver un emploi dans les nouvelles technologies. Il est donc urgent de réfléchir à des solutions pour traiter ce problème qui va agiter la société de demain. ■

▶Emploi par secteur dans l'OCDE
(base 100 en 1998)



* Nouvelles technologies de l'information et de la communication
SOURCES : DATASTREAM, SOURCES NATIONALES, NATIXIS

Une forte polarisation du marché du travail se dessine autour des jobs à haute valeur ajoutée et des services à la personne. Les emplois intermédiaires, eux, vont disparaître.

▶▶▶ lance promet d'être vive. Pour 80% des dirigeants interrogés, les mesures décidées dans les prochaines semaines pourraient faire la différence dans le choix d'un pays d'implantation. *« On peut compter sur les Etats-Unis et la Chine pour aller chercher la croissance avec les dents*, relève Agnès Pannier-Runacher. *Il faut s'attendre à une plus grande sélectivité encore dans les processus d'investissements internationaux. »* Pour EY, le moment est donc venu de ne surtout rien changer dans la politique à destination des entreprises en France. Revenir sur la baisse de l'impôt sur les sociétés pour combler les déficits ? Exiger des contreparties en matière de production locale pour les entreprises étrangères qui bénéficient du crédit d'impôt recherche ? *« De telles exigences ne seraient pas audibles à l'extérieur et casseraient le momentum que le pays connaît ces dernières années »*, assure Marc Lhermitte.

La main-d'œuvre, un paradoxe

Le plan de relance macroéconomique concocté par Bruno Le Maire devrait d'ailleurs amplifier les mouvements déjà engagés, notamment en baissant les impôts de production (ces ponctions réalisées sur le chiffre d'affaires de l'industrie), en renforçant la formation en alternance et en facilitant l'accès à des terrains clés en main, afin de couvrir la France d'un manteau d'usines. *« La formation et le foncier sont en effet deux points importants à traiter au-delà du redémarrage immédiat*, pointe David Cousquer, fondateur de l'observatoire Trendeo, qui scrute chaque semaine les nouveaux investissements productifs. *Paradoxalement, la France manque rapidement de main-d'œuvre quand s'ouvre une nouvelle usine. Et aussi de terrains de 100 à 200 hectares d'un seul tenant capables d'attirer des projets structurants, comme la production de batteries pour l'automobile. A plus de 250 salariés, les projets ont tendance à s'arrêter à nos frontières. »* Des défis de long terme, qui ont l'avantage de permettre aux pouvoirs publics de se projeter au-delà des seul s mois difficiles à venir.

Grégoire Pinson

En toute indiscrétion

Par Nicolas Domenach

Darmanin est plus pressé que Le Maire

Il faudra un plan de relance qui frappe fort et large. Tout le monde est d'accord à Bercy. Mais Bruno Le Maire, ministre de l'Economie et des Finances, veut attendre la rentrée, alors que son collègue de l'Action et des Comptes publics Gérald Darmanin souhaite *« précipiter le mouvement »*. Sans attendre un changement de Premier ministre.

Mignola devient un boss

Patrick Mignola, président du groupe MoDem à l'Assemblée nationale, cache à peine sa joie. Maintenant que LREM a perdu la majorité, les macronistes auront besoin des voix de ses parlementaires. L'ancien PR a l'expérience et une position clé. Il se voit comme « le boss ».

Bertrand prend la pose

On se pose en s'opposant. Ainsi **Xavier Bertrand** a-t-il réussi un coup de maître lors de l'hommage au colonel de Gaulle à Moncornet face au président de la République.



AFP

Lui seul a gardé son masque, dont il s'est affublé tel un heaume de chevalier, alors que le responsable du protocole de l'Elysée, puis le chargé de communication et enfin le préfet lui avaient demandé de l'enlever, comme l'ont fait tous les élus locaux. Refus du président des Hauts-de-France : *« On ne peut pas demander de le porter sans donner l'exemple. »* La photo déclaration de guerre a partout été reprise.

Estrosi se voit en mission industrielle

Christian Estrosi, maire de Nice, n'est pas candidat à un poste de ministre. Pour autant, une mission sur la réindustrialisation ne déplairait pas à celui qui sous Nicolas Sarkozy avait eu en charge ce secteur.



R. Beurrier/Réa

Baroin se prépare

L'ancien ministre **François Baroin**, maire réélu de Troyes et président de l'Association des maires de France, a rassuré ses partisans au sein de LR qui s'inquiétaient du silence relatif de confiné du présidentiable : *« Il ne sert à rien de s'en prendre au gouvernement tous les matins ainsi que le fait Bruno Retailleau. Cela ne peut pas imprimer en période de crise. La présidentielle est une course de fond. Il faut se préparer et je me prépare. »*

Boyer ironise sur les rêves érotiques journalistiques

Très proche d'Edouard Philippe, l'élu européen Gilles Boyer prend avec flegme les nombreux articles et commentaires sur les tensions entre le président et le Premier ministre : *« Ce sont surtout les rêves érotiques des journalistes. »*

Bigard sensible aux attentions présidentielles

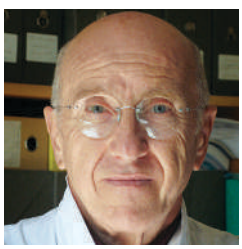
Emmanuel Macron, qui aime passer pour transgressif, n'a pas innové en passant un coup de fil au comique Jean-Marie Bigard : Nicolas Sarkozy l'avait invité à rencontrer le pape. Bigard adore ces délicates attentions : *« Je chie sur le président et le président m'appelle pour me dire que j'ai raison, je trouve ça génial ! »* Comme sa visite au Vatican en 2007, qui avait été « *un kif absolu* ».

Cet hôpital qui agonise

Paupérisation du personnel, sous-financement, cadences infernales : ce livre sur le système de soins français dénonce l'étranglement budgétaire des hôpitaux depuis près d'une décennie. Extrait (p. 120-121).

L'hôpital souffre depuis plus de dix ans d'un sous-financement participant à la désorganisation, entraînant finalement une baisse d'efficience et produisant un cercle vicieux destructeur. La mise en place des trente-cinq heures a été sous financée, entraînant, outre le blocage des salaires, la constitution de compte épargne temps, véritables bombes à retardement, le recours à l'intérim et aux médecins « mercenaires » très coûteux, la mise en place d'horaires variables entravant et le travail d'équipe et la vie de famille des infirmiers qui « embauchent » tantôt à 7 heures du matin et tantôt à 14 heures. La dégradation des conditions de travail explique en grande partie la montée de l'absentéisme, la fuite après quelques années passées à l'hôpital, voire, fait nouveau, un changement complet de métier.

Depuis cinq ans, l'hôpital sert de volant de régulation pour tenir l'objectif des dépenses de la Sécurité sociale voté par l'Assemblée nationale. En 2017, les 600 millions de dépassements des dépenses de la médecine de ville ont été compensés par le prélèvement de près de 600 millions sur le budget hospitalier. Les tarifs de remboursement des soins hospitaliers par la Sécurité sociale ont baissé chaque année (moins 7% en cinq ans), éloignant les tarifs des coûts réels, mettant les hôpitaux en déficit et les obligeant sans cesse à chercher à augmenter leur activité sans augmenter la masse salariale ou pire en la diminuant. De 2010 à 2017, les effectifs hospitaliers ont augmenté de 2%, tandis que dans le même temps, l'activité (« la production de soins ») a progressé de 14,6%.

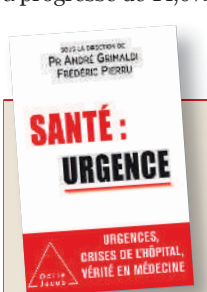


DR

« L'augmentation de "l'efficience" s'explique pour l'essentiel par l'accroissement de la "productivité" des infirmiers et des aides-soignants et le scandale de leur niveau de salaire parmi les plus bas de l'OCDE. »

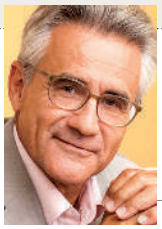
André Grimaldi, professeur de diabétologie.

L'équilibre budgétaire est devenu le Graal des gestionnaires et la justification de leur prime annuelle de fonction et de résultats (pouvant dépasser 30 000 euros). L'augmentation spectaculaire de « l'efficience » s'explique pour l'essentiel par l'accroissement de la « productivité » des infirmiers et des aides soignants et par le scandale de leur niveau de salaire parmi les plus bas des pays de l'OCDE (comparativement au salaire moyen du pays). Mais le toujours plus avec toujours moins atteint ses limites. La machine est en train de se gripper. C'est d'ailleurs ce qu'attendaient certains partisans de la privatisation des systèmes de santé pour pouvoir passer à l'étape suivante, la transformation de l'hôpital public en ESPIC (établissement de santé privé d'intérêt collectif), préparant l'étape ultime, le rachat/restructuration par des chaînes internationales d'établissements à but lucratif (Ramsay Générale de santé, Capio, etc.) comme on l'a connu en Allemagne. La fin du statut de la fonction publique est un préalable. Elle permettrait, en effet, d'embaucher sous contrat et d'individualiser les salaires des professionnels, notamment en fonction de leur rentabilité pour l'établissement (un orthopédiste rapporte plus qu'un diabétologue ou un gériatre). Après avoir changé le statut des professionnels au nom de l'efficience, on pourrait, dans un deuxième temps, changer le statut des établissements au nom de l'autonomie. Pour finir, les hôpitaux gardant un statut public se chargeraient des activités non rentables – les maladies très graves et les patients pauvres –, laissant l'activité rentable aux cliniques privées.



SANTÉ : URGENCE, André Grimaldi et Frédéric Pierru, Odile Jacob, 490 pages, 23,90 euros.

Notre avis. Leur heure de gloire est arrivée ! Après plus d'une décennie à fustiger les restrictions budgétaires à l'hôpital, le médecin André Grimaldi et le sociologue Frédéric Pierru publient un nouvel opus au moment même où le président Macron prépare un plan *« massif »* pour les établissements de santé. Alors que la France entière tremblait il y a quelques semaines encore de voir ses blouses blanches submergées par l'épidémie de Covid-19, leur diagnostic, élaboré avec l'aide de vingt-huit experts, semble plus percutant que jamais. *« La santé a subi depuis vingt ans une double dérive, celle de la bureaucratisation d'un côté et de la privatisation de l'autre »*, déplore André Grimaldi, qui multiplie les exemples de directives ubuesques prises par le ministère de la Santé. Avant de rappeler que, s'agissant des dépenses de santé, la France ne se situe qu'au douzième rang des pays de l'OCDE si on les rapporte en euros par habitant. Décapant. **L. F.**



L'éditorial de
ANDRÉ COMTE-SPONVILLE

Qui reprochera à Macron de ne pas avoir agi ?

« Au cœur de l'Elysée, face à la crise ». C'est le titre d'un assez long reportage que BFMTV a diffusé il y a quelques jours. Au cœur de l'Elysée, oui, et dans un palais lui-même confiné, vidé des trois quarts de ceux qui le fréquentent habituellement. Mais au cœur d'Emmanuel Macron, certainement pas ! Ce n'est pas que les journalistes n'aient pas essayé. Mais notre président a peu de goût pour les confidences, encore moins pour cette espèce de voyeurisme intimiste dont nos médias raffolent. *« Je ne dis jamais ce qui se passe dans ma tête »*, leur répond-il. Et quelques minutes plus tard : *« Je ne m'interroge pas sur mes états d'âme; je regarde devant. »* Il a raison. La télévision n'est pas un confessionnal. On lui reproche de faire « de la com' ». La belle affaire ! Autant lui reprocher de faire son métier. Quelle politique sans communication ? Quel pouvoir qui n'ait besoin de s'expliquer, de convaincre ? Et quand est-ce plus nécessaire qu'en période de crise ? Que la communication ne tienne pas lieu d'action, c'est une évidence. Mais qui reprochera à ce gouvernement de n'avoir pas agi ? Le confinement, ce n'est pas de la com' : c'est une action, redoutablement efficace (contre le virus) et dangereuse (pour l'économie). Prendre en charge – par le biais du chômage partiel – les salaires de presque 10 millions de salariés, ce n'est pas de la com' : c'est une action, sans doute nécessaire et très coûteuse. Etaient-ce les bonnes mesures ? Suffiront-elles à contrebalancer notre impréparation initiale ? D'autres, plus compétents que moi, en jugeront, et sans doute est-il trop tôt pour le faire valablement.

Au demeurant, l'essentiel de ce « long format » portait moins sur le détail des mesures que sur Macron lui-même. On le voit à l'œuvre sur tous les fronts, aussi à l'aise avec le pape, qu'il a au téléphone, qu'avec les restaurateurs ou les membres du G7, lors de visioconférences. Actif. Dynamique. Résolu. Je m'en excuse auprès de ceux, si nombreux, qui le détestent : je ne puis m'empêcher d'avoir pour cet homme (que je n'ai jamais rencontré) de l'estime, de la sympathie, voire de l'admiration. Il m'est même arrivé, ces derniers temps, de ressentir pour lui une forme de compassion : tant d'énergie déployée, tant d'efforts pour convaincre, et tant d'obstacles qui se multiplient ! Le populisme qui ne cesse de marquer des points dans le monde et en Europe (Trump, le Brexit, etc.), en France les « gilets jaunes », comme une explosion de colère ou de ressentiment, samedi après samedi, puis cette grève interminable dans les transports, dans les deux cas avec de très lourdes retombées économiques, enfin cette pandémie et ce confinement, encore bien plus dangereux et coûteux ! Mais j'avais tort de le plaindre : le reportage de BFMTV n'en donne nulle envie ! Il n'est pas seulement *« dans l'action »*, comme il dit ; on sent qu'il y met de la passion, voire qu'il n'est pas mécontent de se heurter à cette double crise – sanitaire et économique – doublement sans précédent. La voix off, dans le reportage, semble s'en étonner, évoquant un *« optimisme à marche forcée »*, constatant que le président *« ne laisse paraître aucun signe d'inquiétude »*. Certains, comme d'habitude, le lui reprocheront. *« Arriver à sourire, face à tant de malheurs ! »* J'y ai vu plutôt une raison de confiance. Tout le contraire des discours larmoyants et anxiogènes dont nos télévisions nous accablent ! *« Réinventer une nation plus résiliente »*, dit-il, et en effet, il y a urgence !

La même voix off signale pour terminer qu'Emmanuel Macron est en Europe le dirigeant qui suscite le plus de défiance. Qu'il ait là-dedans sa part de responsabilité, c'est plus que vraisemblable. Une politique s'évalue d'abord à ses résultats, et c'est vrai aussi de la communication. On le juge arrogant ? Qu'il le soit ou non n'est pas ce qui importe, mais qu'il ait pu le paraître. On lui colla l'étiquette *« président des riches »*, à mon avis plutôt sottement, mais le fait est qu'il ne sut pas s'en défaire. L'échec, dans ces domaines, même injuste, est patent. Mais ce qui m'inquiète le plus, en l'occurrence, c'est qu'il succède aux échecs, certes à chaque fois différents mais tout aussi incontestables, de Mitterrand, Chirac, Sarkozy ou Hollande. Pire ! Aucun président français n'a jamais été réélu au suffrage universel, sauf quand il avait déjà perdu le pouvoir (donc en période de cohabitation). Hélas ! Le soupçon naît que leur échec, au moins politique, soit aussi, collectivement, le nôtre. Les Français, peuple monarchiste et régicide, préfèrent en vouloir à leurs dirigeants. Ils attendent trop de l'Etat. Aussi sont-ils perpétuellement déçus. Le populisme se nourrit de ces déceptions et en prépare de nouvelles, qui seront plus rudes. ■

Le confinement, ce n'est pas de la com' : c'est une action, redoutablement efficace (contre le virus) et dangereuse (pour l'économie).

Cyril Bailleul

Bonne semaine



E. Dessons/JDD/Sipa

***Gérald Darmanin* galvanisé**

Le ministre de l'Action et des Comptes publics, qui a été élu à Tourcoing dès le premier tour des municipales, a été autorisé à cumuler sa fonction de ministre et celle de maire. Ce « fils spirituel » de Nicolas Sarkozy a beaucoup vu Emmanuel Macron ces derniers temps et a fait une offre de service comme Premier ministre. En jouant sur sa fibre populaire et en proposant, notamment, de généraliser l'actionnariat populaire et la participation.



L. Marin/AFP

***Philippe de Villiers* privilégié**

Après avoir poussé un coup de gueule contre le gouvernement et s'être livré à un intense lobbying (faisant valoir que son spectacle générait 4500 emplois), il a obtenu l'autorisation de rouvrir le Puy du Fou le 11 juin, alors que musées, restaurants et parcs restent fermés. Il a remercié le président par un tweet, provoquant un flot d'indignations sur les réseaux sociaux.

Mauvaise semaine



I. Harsin/Sipa

***Ségolène Royal* embarrassée**

L'ancienne candidate à la présidentielle, qui avait pris fait et cause pour le professeur Raoult et avait exigé du gouvernement qu'il autorise au plus vite les traitements contre le Covid-19 à la chloroquine, a discrètement effacé ses tweets après la publication d'une étude médicale remettant en cause ce médicament.



C. Lebedinsky/Challenges

L'œil de
GHISLAINE OTTENHEIMER

Le surmoi budgétaire a disparu, vive la dépense publique !



AFP

Pour Yannick Jadot, ce sera 300 000 emplois aidés. Une mesure qui coûterait *« autour de 2,5 milliards d'euros »*. **François Hollande,** lui, propose un *« chèque déconfinement »* pour 10 millions de Français. Il réclame aussi une prime pour l'embauche des jeunes. Ou des exonérations de charge. Et des investissements publics dans les industries liées à *« la santé, l'alimentation, l'hygiène, l'eau, le logement, le digital, l'énergie, l'éducation, la recherche, la distribution, la protection de l'environnement, la sécurité, l'information, et quelques autres »*. Sic ! Jean-Luc Mélenchon, lui, ne se donne même pas la peine de donner des chiffres. Il veut instaurer *« un protectionnisme solidaire »*, *« l'automaticité des prestations sociales »*, *« 100% d'énergies renouvelables en 2050 »*, *« un plan Mer »* avec 300 000 emplois maritimes. Il a listé 357 mesures. Et celui qui qualifie le plan franco-allemand de 500 milliards de *« riquiqui »* propose d'effacer la dette en la déclarant *« dette perpétuelle »*. Les chiffres n'ont plus de sens. Même à droite, on fait fi des contraintes. *« L'austérité, les logiques comptables, c'est quand même ce qui nous a mis dans cette situation-là »*, a dénoncé Xavier Bertrand.

Au fil des ans, compte tenu de l'accroissement de la dette, des déficits chroniques et du poids record des prélèvements sociaux, il y avait eu une prise de conscience. La nécessité de rester compétitif, de ne pas décourager l'investissement. La classe politique faisait preuve de responsabilité, laissant aux extrêmes le recours aux potions magiques. Et voilà qu'avec les plans de relance post-Covid, le surmoi budgétaire a volé en éclats. Cette force supérieure qui, selon Freud, réprime les pulsions jugées inacceptables par la société, les interdits. Or, il semble qu'il n'y ait plus d'interdits. Les Etats-Unis vont injecter 2000 milliards de dollars. L'Allemagne, 1100 milliards d'euros. Pourquoi se préoccuper du déficit ? Après des années d'efforts pour ne pas dépasser les 3%, il s'est envolé. 10%. Alors pourquoi pas 15% ? Idem pour la dette, qui a déjà atteint les 115% du PIB. Quant à la compétitivité, ce n'est plus d'actualité. L'heure est au procès de la mondialisation. Il n'y a plus de surmoi, car, en France, il n'y a plus de doctrine audible. Parce que l'adhésion à l'économie de marché reste fragile. S'il faut faire redémarrer l'économie, redresser l'hôpital public, prendre soin des plus démunis, éviter les faillites, il faut aussi rappeler les limites. Et, de ce point de vue, il faut saluer cette remarque : *« Il n'y a pas d'argent magique, il faudra donc faire des choix. »* Qui l'a dit ? Ségolène Royal. ■



Passage de témoin à Capgemini

Paul Hermelin a cédé les commandes opérationnelles à Aiman Ezzat le 20 mai mais reste président du géant français du conseil. Rencontre avec un tandem d'experts en transformation galvanisés par la crise.

« *Non, Paul! Non!* » Paul Hermelin vient d'entrer dans la salle de réunion, masqué, bras tendu, s'apprêtant à saluer son visiteur d'une solide poignée de main. Le cri désespéré d'Aiman Ezzat a stoppé net ce moment d'égarement sanitaire. Quelques minutes plus tôt, le nouveau directeur général de Capgemini était arrivé, sans masque, mais en marquant la distance physique appuyée d'un petit salut de la main. La bonne humeur affable d'un côté, la retenue aimable de l'autre. Assis côte à côte, à distance respectable, les deux hommes affichent chacun leur style à la veille d'une assemblée générale des actionnaires – tenue le 20 mai à huis clos – qui doit officialiser le passage de témoin entre Paul Hermelin, aux commandes du groupe de conseil depuis dix-huit ans, et son ancien bras droit. « *C'est lui qui gère, y compris la stratégie. Je vais l'aider* », assure le président non exécutif, tout en rappelant qu'en tant que président du comité stratégique il pourra « *challenger Aiman* », jouer les sparing-partners… « *Le roi est mort, vive le roi!* »

Choix stratégiques payants

Le nouveau roi commence par une courte leçon de diction. Son prénom, d'origine égyptienne, se prononce « Aïe-Man ». Il a passé près de vingt-quatre ans dans le groupe. Avec une interruption. « *Un moment de faiblesse* », raille Paul Hermelin. « *En 2000, je suis parti pour devenir riche dans une plus petite entreprise qui devait être cotée aux Etats-Unis*, raconte l'intéressé. *Nous devions nous introduire en Bourse six mois après, mais il n'y avait plus de marché.* » La bulle Internet avait explosé. A son retour, en 2004, il va de victoire en succès. Successivement, il réorganise l'activité américaine, lance le programme d'accélération qui fera passer les effectifs indiens du groupe de 2 000 à 30 000 collaborateurs en moins de quatre ans, lance le métier des services financiers au niveau mondial. Paul Hermelin le raconte comme un personnage de péplum, emportant toutes les épreuves. Jusqu'à cette nomination au poste de directeur financier, en 2012, en remplacement de Nicolas Dufourcq, parti à Bpifrance. « *Je n'étais pas complètement candidat* », précise Aiman Ezzat. Il s'agit du test ultime, qui lui vaudra d'être retenu parmi les deux candidats potentiels au poste de directeur général. « *Et nous voilà* », ponctue le nouveau président non exécutif.

En ces premiers jours de déconfinement, les deux hommes ont repris leurs habitudes au siège de Capgemini, sur la place de l'Etoile, à Paris, dans un immeuble quasiment désert. Ils racontent comment, durant deux mois, ils ont géré le groupe à distance, enchaînant les *conference calls* avec les équipes et les clients, pour se rendre compte, à 20 heures,



Bruno Levy pour Challenges

qu'une montagne de courriels attendait encore une réponse urgente de leur part. Ils ont aidé les entreprises à se confiner, déployant à très grande vitesse des plans imaginés à l'avance. Il faut maintenant les aider à sortir de la crise. Une nouvelle entité baptisée *Work for transformation* planche sur l'organisation du travail post-Covid-19. *« Nous ne voyons pas de scénario dans lequel les gens reviendraient tous dans les bureaux, comme avant*, observe Aiman Ezzat. *Un certain pourcentage restera en télétravail. »* Difficile de le jauger, selon lui, mais, *« à l'inverse, le modèle où les collaborateurs ne viennent jamais au bureau n'existe pas non plus. Ils n'appartiennent alors plus à l'entreprise. Ce sont des sous-traitants, ce ne sont plus des employés »*. Il faut absolument une fréquence de contact en fonction des individus, de leur fonction et de leur expérience. Et Paul Hermelin anticipe la question : non, le télétravail ne va pas accélérer les délocalisations. Il prévoit plutôt un phénomène de *« démétropolisation »* dans lequel les gens pourront habiter librement à l'endroit qui leur plaira, à la ville ou à la campagne. Et repasseront périodiquement au bureau.

Ces périodes de transformation sont une aubaine pour Capgemini. Au cours du premier trimestre, ses résultats étaient en progression, y compris en Italie. *« Nous vivons du changement »*, souligne Paul Hermelin, en démontrant par l'exemple. Si les injections de fonds publics se font avec des impératifs climatiques, il y aura forcément des investissements technologiques. *« La technologie est un des supports de climat »*, dit-il.

Télétravail ou pas, les deux hommes se montrent plutôt pessimistes sur la sortie de crise. La France est l'un des pays européens dont l'économie a le plus ralenti. *« Soyons lucides*, s'exclame Paul Hermelin. *Nous repartons avec un point plus bas, le confinement a été plus dur qu'ailleurs et certains syndicats ont lutté contre la continuité du travail. »* Le nouveau président non exécutif n'est pas mécontent des choix stratégiques opérés par Capgemini depuis plusieurs années. Les deux moteurs du groupe, aujourd'hui, ce sont le cloud et le digital. *« Le cloud est devenu une évidence pour tout le monde, c'est l'un des vainqueurs de cette crise »*, proclame-t-il. L'explosion du télétravail augmente encore les besoins pour cette informatique de nuage : des tuyaux de plus en plus gros pour faire transiter plus de données et toujours plus de *data centers* pour les stocker.

Le digital reste également très porteur. Mais certains secteurs vont être secoués. Selon lui, l'aéronautique risque d'être ébranlée pendant plusieurs années. L'automobile le sera pendant plusieurs trimestres. L'acquisition d'Altran, bouclée en avril, devrait aider Capgemini à soigner ces polytraumatisés. Elle fait entrer le groupe dans l'univers naissant de l'industrie intelligente, *« la convergence des métiers de l'informatique avec ceux de l'ingénierie et de la R&D »*, comme le résume Aiman Ezzat. L'opération marque le tournant stratégique opéré par le groupe de conseil. Il y a deux ou trois ans, Capgemini réfléchissait à suivre le chemin emprunté par les autres grands du secteur, vers le marketing digital. Un rapprochement avec Publicis était alors envisagé – Paul Hermelin désigne, par la fenêtre, le siège du groupe de communication, de l'autre côté de la place de l'Etoile. *« Nous avons décidé de le faire de façon organique, avec nos propres moyens et de petites acquisitions*, explique Aiman Ezzat. *Nous avons vu qu'il était possible de faire une acquisition dont le centre de gravité correspondrait à nos besoins et dont la perception en termes de risque serait beaucoup plus faible. »*

Altran, opération commune

L'acquisition d'Altran, *« nous l'avons faite ensemble »*, tranche Paul Hermelin. Ils y ont vu *« quelque chose de miraculeux »*. Son développement est très comparable à celui de Capgemini : une entreprise française devenue européenne, partie aux Etats-Unis avec un pied en Inde. *« Tous les deux, nous avons tout de suite compris que ça marcherait »*, assure Paul Hermelin.

« On aime ce groupe parce qu'il est très décentralisé, très entrepreneurial, complète Aiman Ezzat. *Cela nous vient du fondateur Serge Kampf, les gens viennent, avec leur style de leadership, leur culture, et ils restent. »* Le nouveau directeur général doit imposer sa patte. Il adore la Formule 1, mais le groupe verse plutôt dans le sport collectif. Capgemini sponsorise le rugby, mais il est plutôt football – et plus précisément l'OGC Nice, club de sa ville de cœur. Le père de son épouse serbe était avant-centre du Partizan de Belgrade. Quelques ajustements s'imposent.

Paul Hermelin ne sera jamais loin. Il veut représenter le groupe dans *« les pays secondaires »*. Et promet de prendre de la distance. Il a pris la présidence du Festival d'Aix-en-Provence. La politique ? *« Non. Je n'accepte pas les contraintes de la politique. J'aime bien conseiller. Je discute avec beaucoup de gens. »* Il l'a toujours fait. **Gilles Fontaine**

Making of

La rencontre avec Paul Hermelin *(à gauche)* et Aiman Ezzat a lieu au siège de Capgemini, près de la place de l'Etoile, à Paris. Les locaux sont déserts. Journaliste et photographe sont accueillis par un agent de sécurité, qui leur offre masque et gel hydroalcoolique. L'interview se déroule sans masque, mais à distance respectable et réglementaire.

Total sous pression écologique

A l'assemblée du 29 mai, les actionnaires se prononceront sur une résolution portant sur des objectifs climatiques. Une première pour un groupe français.



Total

Patrick Pouyanné, PDG de Total, dans un message vidéo aux salariés, en mars. Depuis cinq ans, le groupe pétrolier met les bouchées doubles dans les énergies renouvelables et l'électricité.

Pas facile de diriger un groupe pétrolier comme Total à l'heure du réchauffement climatique. Il y a dix ans, le sujet n'était pas dans les radars du géant de la Défense. Les ONG qui l'interpellaient sur son mauvais bilan carbone étaient inaudibles. Aujourd'hui, les temps ont changé et les actionnaires montent au créneau.

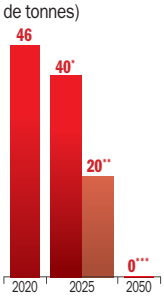
Mi-avril, un groupement de onze investisseurs européens emmenés par Meeschaert AM déposait une résolution externe sur les objectifs climatiques de Total pour l'assemblée générale (AG) du 29 mai. *« Notre volonté est de modifier les statuts du groupe afin de renforcer la contribution de son modèle économique à l'atteinte de l'Accord de Paris sur le climat »*, indique Aurélie Baudhuin, analyste en investissements socialement responsables au sein de Meeschaert AM. Total, bonnet d'âne du réchauffement climatique ?

Le pétrolier est le plus gros émetteur français de CO_2. Depuis cinq ans, il met les bouchées doubles dans les renouvelables et l'électricité. Pour les ONG, ce n'est pas assez. En janvier, Sherpa et France Nature Environnement ainsi qu'un collectif de plusieurs villes assignent Total en justice pour *« inaction »* climatique et lui demandent *« d'agir de manière préventive »* contre le réchauffement. Deux mois plus tard, le groupe infléchit sa stratégie climatique. Il accentue le rythme de réduction des émissions de CO_2 (l'objectif est de parvenir désormais à 20 millions de tonnes en 2025, pour 40 millions initialement). Début mai, il annonce même qu'il vise la neutralité carbone à horizon 2050.

Tout en prenant note du changement, les onze investisseurs déplorent que Total ne mette pas ses actes en conformité avec ses paroles. Sa communication dans les énergies vertes est jugée floue – le pétrolier parle d'*« électricité bas carbone »*, un terme qui englobe les renouvelables et le gaz. Autre grief, Total refuse de donner des points d'étape dans son objectif de neutralité carbone pour 2050. Reste enfin le point d'achoppement majeur : les émissions provenant des produits commercialisés par Total. Pour ces émissions dites indirectes, l'objectif de neutralité carbone de la multinationale est limité au seul continent européen. *« C'est insuffisant*, dit Aurélie Baudhuin. *Plus de la moitié des émissions de CO_2 de Total est issue en dehors de l'Europe. »*

STRATÉGIE ACCENTUÉE

Emissions de CO_2 de Total (en millions de tonnes)



*PRÉVISION. **PRÉVISION RÉVISÉE. ***ENGAGEMENT POUR L'EUROPE.
SOURCE : SOCIÉTÉ.

Premier émetteur français de CO_2, Total a fait l'objet en janvier d'une plainte pour *« inaction »* climatique, le contraignant à accélérer le rythme de réduction de ses émissions.

Adoption peu probable

Que va-t-il se passer lors de l'AG du 29 mai ? Pour être adoptée, la résolution doit être approuvée par deux tiers des actionnaires. Les onze investisseurs représentent 1,37% du capital de Total. Ils bénéficient du soutien de la société de conseil en vote française Proxinvest. L'américain ISS, qui pèse plus lourd que Proxinvest, a appelé à voter contre la résolution. Tout comme Climate Action 100+, groupe d'investisseurs engagé dans la transition écologique, qui a regroupé les votes de 25% du capital, et a été convaincu par l'approche de Total. Lequel a indiqué, via son conseil d'administration, qu'il ne donnerait pas *« son agrément »* à la résolution. La probabilité que le texte de Meeschaert soit adopté est donc très faible.

Un coup pour rien ? Non. En France, jamais une résolution climatique n'avait été présentée. En 2011, la société de gestion Phitrust avait tenté de le faire en confrontant Total aux risques des sables bitumineux au Canada. Mais le texte n'avait pas été soumis au vote. Les onze investisseurs espèrent que leur action fera bouger les lignes et facilitera le dépôt de futures résolutions. En France, les procédures sont lourdes. Il faut réunir un minimum de 0,5% du capital des sociétés, quand aux Etats-Unis il suffit de débourser 2000 dollars. Une piste à suivre ? *« On aimerait favoriser la démocratie actionnariale et cela passe par davantage de flexibilité dans les conseils »*, dit Aurélie Baudhuin.

Nicolas Stiel

בס"ד

Éducation Sécurité Transmission Communautés Synagogues Rénovation



FONDATION DU PATRIMOINE JUIF DE FRANCE

IFI 2020

VOTRE PATRIMOINE SOLIDAIRE DU PATRIMOINE JUIF DE FRANCE

DÉDUISEZ 75% DU MONTANT DE VOTRE DON
et choisissez le programme que vous désirez soutenir

La Fondation du Patrimoine Juif de France est placée sous égide de la Fondation du Judaïsme Français

Renseignements : 01.49.70.88.06
Chèque libellé à l'ordre de « FJF-Fondation du Patrimoine Juif de France »
A adresser au **Consistoire Central - 10, place de Jérusalem, 75017 Paris.**
Dons en ligne : http://patrimoine.fondationjudaisme.org
consistoire@consistoirecentral.fr

CONSISTOIRE CENTRAL
UNION DES COMMUNAUTÉS JUIVES DE FRANCE

Creation.informelle@gmail.com

Bonne semaine



E. Piermont/AFP

Natacha Valla est de retour à Paris

La directrice générale adjointe pour la politique monétaire de la Banque centrale européenne (BCE) à Francfort sera la future doyenne de l'Ecole du management et de l'innovation de Sciences-Po. A 44 ans, cette ancienne de Goldman Sachs, du CEPII et de la Banque européenne d'investissement succédera à Marie-Laure Salles-Djelic, appelée à diriger l'IHEID à Genève.

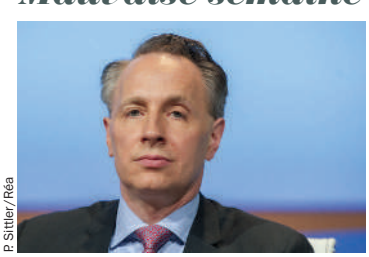


X. Popy/Réa

Areeba Rehman prend du galon

La fondatrice et directrice générale de FretBay et MyBoxMan a été nommée présidente de Citizen Entrepreneurs, réseau qui popularise l'entrepreneuriat et organise la représentation française au G20 des jeunes entrepreneurs. A 36 ans, cette ex-enseignante, qui a créé sa société en 2008, succède à Grégoire Sentilhes (NextStage AM), fondateur du mouvement.

Mauvaise semaine



P. Sittler/Réa

Thomas Buberl va faire appel

Axa, dont il est directeur général, a été condamné le 22 mai par le tribunal de commerce de Paris à payer 45 000 euros *« à titre de provision »* et 5 000 euros de remboursement de ses frais d'avocats au restaurateur parisien Stéphane Manigold (Maison Rostang). Le chef d'entreprise avait essuyé un refus de l'assureur à faire jouer son contrat de « perte d'exploitation » liée à une fermeture administrative.

Un Frenchy en vedette mondiale des biotechs



Sipa

Stéphane Bancel. Le PDG de la biotech Moderna a vu le cours de Bourse de sa société exploser grâce à un test clinique prometteur de vaccin contre le Covid-19.

Annoncés le 18 mai, les résultats prometteurs du tout premier essai clinique de vaccin contre le Covid-19 ont fait exploser le cours de Moderna et propulsé son dirigeant fondateur, Stéphane Bancel, 47 ans, dans le classement des fortunes mondiales établi par *Forbes*. Sa participation dans Moderna, dont il détient 9%, pèse 2,1 milliards de dollars. Dans l'industrie pharmaceutique, le Français était déjà une rock star. A la conférence JP Morgan qui attire investisseurs et biotechs du monde entier, il fait salle comble depuis des années. Une notoriété qui tient à sa personnalité, faite de charisme et d'autorité, mais aussi à l'incroyable parcours de Moderna. En 2011, un ami investisseur l'a convaincu de créer, avec son fonds et trois pontes scientifiques, une société produisant des traitements à partir d'ARN, le « programme » qui commande à l'organisme de fabriquer des protéines. La découverte n'est alors qu'un *« slide sur lequel on voyait dix souris »*, s'amuse-t-il. Sur ce pari révolutionnaire, Moderna lève 1 milliard de dollars avant même de lancer des essais sur l'homme, s'introduit en Bourse en 2018 et lance des essais cliniques pour soigner des virus (avec des vaccins contre le cytomégalovirus, Zika, chikungunya), des cancers et des maladies rares.

A sa sortie de l'Ecole centrale, le Marseillais d'origine a découvert l'industrie pharmaceutique chez bioMérieux, qui lui confie des responsabilités en Asie et l'envoie faire un MBA à Harvard. Après un interlude de cinq ans chez l'américain Eli Lilly, Stéphane Bancel est rappelé à l'été 2006 par Alain Mérieux pour épauler son fils Christophe. Revenu dans le groupe trois jours après le décès tragique de ce dernier, le jeune directeur général développe le laboratoire lyonnais, en procédant à une série d'acquisitions. Dix ans plus tard, le nouveau coronavirus le ramène de façon spectaculaire dans le domaine d'origine de la dynastie Mérieux, fondée par un élève de Pasteur. **D. D.**

Repères

Diplômé de Centrale Paris en 1995, directeur général de bioMérieux à 34 ans, en 2006, distingué Young Global Leaders du Forum économique mondial en 2009, Stéphane Bancel a cofondé Moderna en 2011.



Photo Personnelle

“La semaine où les salons ont rouvert, LeCiseau a eu 10000 réservations”

Jean de La Porte, *ancien directeur général adjoint de De Fursac, a lancé cette start-up en 2016 avec Nahël Hamameh, fondateur de l'agence You to You. Leur site a déjà digitalisé 2500 salons de coiffure.*

Challenges. D'où vient LeCiseau ?
Jean de La Porte. J'ai rencontré Naël Hamameh quand Fondations Capital, le fonds pour lequel je travaillais, a racheté son entreprise, You to You. Ensemble, nous avons constaté que la coiffure était encore peu digitalisée, avec une aberration : 40% des créneaux horaires étaient vides. Nous avons décidé de faire du *yield management* comme dans l'hôtellerie et la restauration, en proposant les créneaux vides à tarif réduit. Aujourd'hui, nous sommes leader français de la réservation de coiffure en ligne, avec 2500 salons partenaires.

La vidéo sur Challenges.fr

Propos recueillis par Claire Bouleau

Qu'est-ce qui vous distingue des concurrents Treatwell et Balinea ?
Nous sommes spécialisés en coiffure, alors qu'eux ont démarré avec le spa et l'esthétique. Nous avons donc beaucoup plus de salons, partout en France, alors qu'eux sont surtout en Ile-de-France. Nous sommes nés à Toulouse. Nous mettons le coiffeur, et pas le salon, au centre de la réservation. Enfin, jusqu'à récemment, nous garantissions -50% sur chaque prestation.
Pourquoi cela a-t-il changé ?
L'idée initiale était de ramener du monde en salon avec des promotions. En dix ans, la fréquentation moyenne est passée de six à quatre fois par an. Mais nous avons toujours eu en tête, à terme, de proposer aussi des pleins tarifs. Le déconfinement a accéléré ce mouvement. Aujourd'hui, les salons ne cherchent plus à remplir les créneaux vides, mais à lisser les flux. Notre site propose désormais tous les créneaux, à -50%, -30%, ou au tarif normal.
Comment vont vos coiffeurs ?
Le chômage partiel leur a permis de réduire leurs coûts pendant la fermeture. Certains ont obtenu des prêts garantis par l'Etat. La grande majorité a repris son activité. A la réouverture, nos réservations ont explosé : nous en avons enregistré 10000 la semaine du 11 mai, contre 35000 par mois d'habitude. En mai, nous avons réduit notre commission sur les ventes de moitié, à 10%. Notre modèle repose uniquement sur cette commission. En 2019, notre volume d'affaires a atteint 15 millions d'euros. Notre chiffre d'affaires s'établit à 3 millions.
Pourquoi avoir racheté Bigoudy et Brush'n Barber l'an dernier ?
Pour augmenter le chiffre d'affaires des salons autrement : en optimisant l'utilisation de leurs sièges. En moyenne, 50% sont vides. Grâce au rachat de ces communautés de coiffeurs freelance, nous pourrons louer des sièges dans nos salons partenaires via notre place de marché WeChair. Lancée début 2020 et stoppée par la crise sanitaire, elle sera relancée quand le Covid sera loin.
Des projets de levée de fonds ?
Après deux levées de 4,2 millions d'euros au total, nous en visions une autre mi-2020 pour nous développer en France et attaquer le marché international. Compte tenu du contexte, nous la repoussons de quelques mois. Par chance, nous avons pu être soutenus par nos investisseurs via un *bridge*, c'est-à-dire un apport de 800000 euros, en attendant la levée. Nous ne sommes pas rentables. Naël et moi possédons un peu moins de 50% du capital.
Votre rêve de croissance ?
Devenir le Booking de la coiffure. ■

UN PARTENARIAT
Grant Thornton
L'instinct de la croissance™

L'accent international d'Hachette inspire Vivendi

Entré dans la maison Lagardère, Vincent Bolloré (Vivendi) lorgne Hachette, la pépite du groupe. Forte de best-sellers mondiaux, cette filiale viendrait opportunément renforcer son pôle édition (Editis).

Officiellement, l'entrée, fin avril, de Vincent Bolloré au capital du groupe Lagardère est amicale. Le propriétaire de Vivendi est venu en sauveur pour aider à résister au putsch tenté par le fonds Amber Capital. Pas d'inquiétude pour Arnaud Lagardère : *« Il n'y aura aucun démantèlement du groupe ni d'aucune des branches »*, martèle son entourage. Même son de cloche du côté de Vivendi, où un dirigeant confirme que *« la question d'un éventuel rapprochement avec Editis n'est pas à l'ordre du jour »*. Vincent Bolloré n'est pourtant pas réputé pour se satisfaire du rôle d'actionnaire dormant : après avoir permis d'écarter Amber Capital, il a encore augmenté sa participation à 13,36% du capital. Et les marchés bruissent de rumeurs. *« Je ne parierais pas un centime sur les intentions réelles de Vincent Bolloré dans la partie »*, confie un proche.

Revanche sur l'histoire

Car Lagardère recèle une pépite qui comblerait les ambitions de l'homme d'affaires breton dans les médias en renforçant Editis, pôle édition de Vivendi : le groupe Hachette, premier éditeur français (Grasset, Fayard, Stock…), qui réalise les deux tiers de son chiffre d'affaires à l'international avec des positions fort enviables : numéro deux au Royaume-Uni, troisième en Espagne et quatrième aux Etats-Unis. Il possède notamment Orion et Hodder & Stoughton outre-Manche, Anaya y Bruno en Espagne, Grand Central Publishing et Little, Brown and Company aux Etats-Unis. Et en France, Hachette est leader, avec un chiffre d'affaires de 834 millions d'euros en 2019, devançant de peu Editis, qui atteint quasiment 800 millions.

Un rapprochement entre les deux maisons ferait bégayer l'histoire. En 2002, profitant de l'éclatement de l'empire des médias fondé par Jean-Marie Messier, le groupe Lagardère, à l'époque dirigé par Jean-Luc, le père d'Arnaud, avait réussi un coup de maître en rachetant le pôle édition de Vivendi en France et en Amérique latine. Vivendi Universal Publishing (VUP) était alors le premier éditeur français et le troisième mondial, derrière le britannique Pearson et l'allemand Bertelsmann. Bruxelles avait autorisé l'opération à condition que 60% de VUP soient cédés. Hachette avait donc scindé VUP, conservant certaines maisons (Larousse, Armand Colin ou Dunod par exemple) et revendant les autres à Wendel Investissement. L'opération avait fait de lui le premier éditeur français et lui avait donné une dimension internationale.

Des Etats-Unis à la Chine

Nommé à la tête d'Hachette Livres par Arnaud Lagardère en 2004, Arnaud Nourry a cherché à se développer sur trois bassins linguistiques : le français, l'anglais et l'espagnol. Le rachat de VUP lui avait apporté l'espagnol Anaya. Il a ensuite absorbé le britannique Hodder Headline, puis l'américain Time

PETIT MAIS RENTABLE

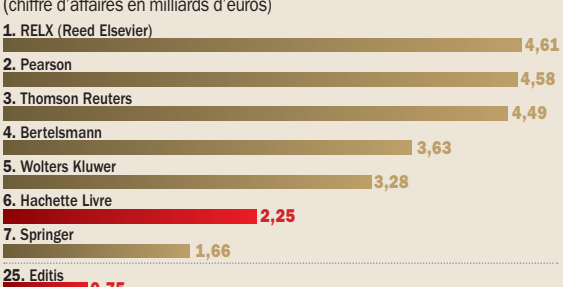
2,38 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2019 (sur un total de 6,87 milliards pour le groupe Lagardère).

220 millions de résultat opérationnel (sur un total de 385 millions).

Un champion mondial toutes éditions

Véritable *Who's Who* planétaire de l'industrie du livre, le classement des grands éditeurs mondiaux publié chaque année par *Livres Hebdo* et *Publishers Weekly* (Etats-Unis) mélange les éditeurs du secteur professionnel et les éditeurs de littérature générale. Selon ce palmarès, Hachette Livre arrive en sixième position, derrière trois mastodontes de l'édition universitaire et professionnelle, l'anglo-néerlandais RELX, l'américain Thomson Reuters et le néerlandais Wolters Kluwer. Editis, le deuxième groupe français, ne pointe qu'en 25e position. Mais dans un classement des éditeurs grand public, Hachette occupe la troisième place, derrière le britannique Pearson et l'allemand Bertelsmann. Malgré un chiffre d'affaires deux fois plus petit que le numéro un, le français reste donc dans le peloton de tête mondial. Des positions internationales solides et une gestion financière au cordeau : de quoi faire rêver plus d'un prédateur. ■

Principaux groupes d'édition dans le monde*
(chiffre d'affaires en milliards d'euros)



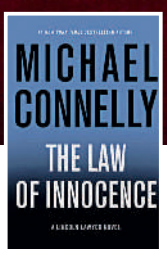
*Hors éditeurs chinois.

SOURCE : GLOBAL 50 WORLD RANKING OF THE PUBLISHING INDUSTRY, LIVRES HEBDO (2019).

Des stars au catalogue



Ulf Andersen/Aurimages



MICHAEL CONNELLY
The Law of innocence, à paraître en novembre 2020
Maison d'édition : Little, Brown and Company
Ventes : 60 millions d'exemplaires (total)



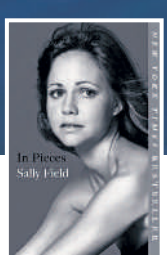
Ulf Andersen/Aurimages



DONNA TARTT
The Goldfinch (Le Chardonneret), 2013
Maison d'édition : Little, Brown and Company
Ventes : 8 millions d'exemplaires (dernier livre)



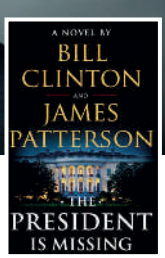
REX/SIPA



SALLY FIELD
In Pieces, 2018
Maison d'édition : Grand Central
Fortune : 55 millions de dollars



Chris Sorensen/Redux-Rea



JAMES PATTERSON
The President is missing (avec Bill Clinton), 2018
Maison d'édition : Little, Brown and Company
Ventes : 300 millions d'exemplaires (total)

Warner Book, qui venait de signer avec une certaine Stephenie Meyer. Bonne pioche : *Twilight*, la saga de vampires à destination des adolescents, se vendra à quelque 17 millions d'exemplaires. En 2016, Hachette a repris Perseus Book Group, se hissant à la quatrième place des éditeurs américains. Parallèlement, il a créé des filiales en Inde, lancé une joint-venture en Chine et planté ses pions en Russie avec l'entrée au capital d'Azbooka-Atticus, le troisième éditeur russe (45%).

Cette nouvelle dimension lui a permis d'attirer les éditeurs et les auteurs les plus en vue. Pour Arnaud Lagardère, l'expansion d'Hachette a été particulièrement bénéfique : elle assure un tiers du chiffre d'affaires du groupe et plus de la moitié de la marge opérationnelle. Et sa présence dans quelque 70 pays résonne parfaitement avec les ambitions planétaires du camp Bolloré. En cas de rapprochement entre les deux maisons, Vivendi serait contraint de faire une croix sur une bonne partie des activités françaises. Mais l'ensemble international d'Hachette pourrait l'aider à diffuser des contenus partout dans le monde, aussi bien sur un format papier que sous forme audiovisuelle.

Choc du multisupport

« Une œuvre de télévision sur deux est inspirée par un livre, rappelait récemment Arnaud de Puyfontaine, président du directoire de Vivendi, lors de l'inauguration des nouveaux locaux parisiens d'Editis. *Etre fort dans l'édition permet de multiplier les adaptations. »* La constitution d'un pôle éditorial puissant permettrait à Editis de recruter les meilleurs auteurs de best-sellers, qu'ils soient français, hispanophones ou anglophones. La négociation des droits serait évidemment plus aisée pour Vivendi s'il redevenait un éditeur international présent dans trois bassins linguistiques majeurs.

Car pour Arnaud de Puyfontaine, comme pour Michèle Benbunan, directrice générale d'Editis, le monde de l'édition est entré dans une nouvelle ère, celle du multisupport, qui permet à un auteur de décliner son œuvre à 360 degrés, dans toutes les versions possibles. Pour les équipes de Vincent Bolloré, Hachette est encore un éditeur de l'ancien monde axé sur le papier auquel il pourrait donner une nouvelle dimension grâce à des développements dans le cinéma, la télévision et la musique. Un violent choc de culture en perspective. **Paul Loubière**

Livi propage la télémédecine

La crise sanitaire a dopé l'application de téléconsultations suédoise en France. Son plus ? Offrir un parcours de soins comme un centre de santé classique.

Avec leur croix vert amande, les publicités de Livi se sont multipliées ces dernières semaines sur les sites Web, les podcasts ou les newsletters. Sur les réseaux sociaux, l'application de télémédecine a posté plusieurs appels pour recruter des médecins en renfort et faire face à l'afflux de patients connectés pendant la crise du Covid-19. Car la téléconsultation a bondi à cette occasion, boostée par le confinement, les règles de distanciation sociale et les suggestions du gouvernement. Entre le 18 mars et la fin mai, l'Assurance maladie a même remboursé à 100% ces rendez-vous médicaux en ligne, au lieu de 70% auparavant. Alors que les médecins français sont habituellement attachés à l'examen clinique, que la télémédecine n'a représenté que 0,015% des consultations en 2019, un tiers d'entre eux ont enfin essayé cette pratique. Livi a su tirer son épingle du jeu avec 49% de consultations en plus entre mars et avril 2020.



SDP

L'application Livi. Accessible depuis un téléphone doté d'une caméra, elle a enregistré 49% de consultations supplémentaires en France entre mars et avril.

300 praticiens salariés

Ce n'est pas un hasard si cette application a été fondée en Suède en 2015, un pays froid où la densité de population est faible, l'habitat espacé, les déserts médicaux fréquents. « *J'ai imaginé Livi à partir du point de vue du patient*, raconte son PDG Johannes Schildt, *j'étais frustré par l'expérience de santé. Le niveau de soins est élevé en Europe, mais il y a un problème d'accès. Livi propose un rendez-vous médical rapidement.* » Pratique, l'application s'utilise avec n'importe quel smartphone doté d'une caméra et d'une connexion Internet. Elle enregistre les informations de santé de base et met à disposition une ordonnance claire et numérisée. Les prix et les consignes changent en fonction des législations. Clémentine, utilisatrice régulière, s'en sert « *pour obtenir un renouvellement d'ordonnance de contraceptifs et d'antihistaminiques, ou se faire adresser à un spécialiste* ». Elle permet de traiter 90% des maladies courantes.

Plus qu'une application, Livi est un centre de santé en ligne qui salarie 300 praticiens. Nombreux sont les médecins libéraux, les retraités, les soignantes en congé maternité qui ont rejoint ses rangs en CDD pour maintenir leurs revenus pendant la crise. « *Livi vérifie la qualité des soins*, assure Maxime Cauterman, le directeur médical France. *Nos médecins font partie d'une équipe, un projet médical collectif, ils ont reçu des mises à jour régulières sur le Covid-19, ils ont pu échanger sur des cas cliniques.* »

EN EXPANSION

1,9 million de consultations depuis sa création en 2015.

100 000 téléconsultations depuis la mi-mars en France.

SOURCE: SOCIÉTÉ.

140 millions levés

Talonné par la start-up française Qare, Livi fait face à un marché très concurrentiel. Le vrai défi est de se faire une place face à Doctolib. Depuis fin 2018, cette plateforme française propose un service numérique de consultations comprenant les ordonnances, le paiement et le remboursement. « *Nous développons cette pratique dans le respect du parcours de soins et fournissons une technologie aux médecins libéraux sans leur faire de concurrence* », explique Stanislas Niox-Château, PDG de Doctolib, persuadé que son modèle est plus vertueux. Loin devant Livi, elle a enregistré 33 000 médecins usagers de la téléconsultation et 2,8 millions de rendez-vous en ligne pendant la crise. « *Cela doit rester une activité en complément du médecin traitant. Il faut à tout prix éviter de faire de la téléconsultation un business comme un autre* », s'inquiète Nathalie Devillier, auteure de *Droit de la télésanté et de la télémédecine.*

Installée dans cinq pays, dont la Norvège, la Grande-Bretagne et l'Allemagne, Livi a levé 140 millions d'euros en janvier pour « *s'étendre sur de nouveaux marchés et aider plus de patients*, poursuit Johannes Schildt. *L'application va également intégrer plus de symptômes* ». L'expansion sera internationale ou ne sera pas.

Léa Lejeune

Le carnet

En partenariat avec

nomination
nomination.fr

Franck Tiravy, 53 ans, Ecole supérieure de chimie industrielle de Lyon, sera président de **BP France** à partir du 29 juin.

Tabea Preissl, 38 ans, master en finance de St. Gallen (Suisse), programme d'*executive education* du MIT Sloan School of Management (Etats-Unis),



SP

est nommée *chief operating officer* de **Zurich France**. Elle est aussi membre du comité de direction.

Myriam Cohen-Welgryn, Essec, devient présidente de la division cosmétique active de **L'Oréal**.

Eric Alix, 49 ans ESTP, prend la présidence de **RATP Smart Systems**.

Patrick Rivière, 61 ans, Isfa, est désormais président du directoire du **Groupe La Française**.

Jean-François Penciolelli, 58 ans, HEC management hospitalier, Insead *advanced management program*, thèse en génétique et biologie moléculaire, rejoint **Salesforce** en tant qu'*area vice president* France et institutions européennes en charge du secteur public.

Nils Bendib, 43 ans, Grenoble EM, prend la direction financière de **Mars Petcare France**.

Vincent Thébault, 54 ans, études comptables et financières, accède à la présidence du directoire de la **Banque Laydernier**. Il siège au comité de direction du groupe Crédit du Nord.

Christophe de Fitte, 57 ans, master en droit international, licence en sciences politiques, devient président de **BDR Thermea France**.



Bernard Martinez

La veille de
DOMINIQUE LEGLU

Directrice de la rédaction de Sciences et Avenir *et* La Recherche

La conquête spatiale est plus politique que scientifique

Bob et Doug ne seront jamais des symboles, comme Youri (Gagarine) ou Neil (Armstrong). Mais leur binôme, arborant combinaisons et casques blancs, design très *2001, Odyssée de l'espace*, pourrait quand même accéder à son quart d'heure de célébrité. Si tout se passe comme prévu, ce 27 mai, les deux astronautes de la Nasa Robert Behnken et Douglas Hurley auront décollé à bord d'une capsule Crew Dragon, perchée au sommet d'une fusée Falcon 9, sous les yeux de Donald Trump. Objectif : la station spatiale internationale ISS, en orbite à 400 kilomètres d'altitude. Alors, spatial banal ? Non, pour au moins deux raisons. Primo, l'Amérique doit à cette occasion (re)devenir *« great again »*. Car, depuis juillet 2011 et le vol d'Atlantis, chant du cygne des navettes, nul astronaute américain n'a décollé du sol américain à bord d'une fusée américaine. Seuls véhicules à disposition, les Soyouz russes ! Deuxième raison : l'accession du privé au plus haut niveau spatial, au travers de la personnalité d'Elon Musk, davantage connu pour ses véhicules électriques Tesla. Ce sont des usines de ce papa disruptif – il vient de prénommer son dernier-né Archangel 12 (*« le plus cool »* des avions espions des années 1960, estime-t-il) – que sont sortis le nouveau Dragon et sa fusée porteuse. Le système spatial américain se privatise donc en accéléré, non seulement avec Space X, la pépite de Musk, mais aussi Blue Origin, celle de Jeff Bezos, ou encore Dynetics, qui tournent autour des rampes de lancement de la Nasa. Au nom de la science ? On peut toujours y croire. A bord de l'ISS, une théorie d'expériences a été menée depuis deux décennies. Le Français Thomas Pesquet n'en avait pas moins de 55 à sa charge, il y a trois ans. Biologie, physique, télérobotique, recherche sur les matériaux susceptibles de contrer le développement de micro-organismes… Demain, c'est le retour à la Lune qui se profile, avec le programme américain Artemis. Sa face cachée est un bel endroit pour faire de la bonne astronomie, sans pollution électromagnétique. Et si, plus tard, les humains posaient le pied sur Mars ? Depuis les Viking des années 1970, on s'efforce d'y trouver des traces de vie. Découvrir comment cette dernière a émergé dans notre système solaire n'est pas la moindre des quêtes scientifiques ! Seulement voilà, envoyer l'Homme dans l'espace, c'est surtout montrer ses muscles. Donald Trump ne fait pas mystère de son intention de faire de l'espace un champ de bataille, contrairement à toutes les résolutions du Traité de l'espace de 1967. De son côté, la Chine, dont le programme spatial est géré par l'Armée populaire de libération, construit méthodiquement sa station orbitale (peut-être achevée d'ici deux ans) et son programme de missions automatiques vers la Lune. D'ici une dizaine d'années, elle pourrait bien déposer quelques explorateurs bâtisseurs au pôle Sud de notre satellite. Histoire d'y inviter les Bob et Doug de demain ? ■



SpaceX

Capsule Crew Dragon au sommet de la Fusée Falcon 9. Depuis Cap Kennedy, elle doit mener deux astronautes américains vers l'ISS.



UN TOURISME À RÉINVENTER

Sauver nos vacances

Partir en juillet et en août sera possible, a assuré le Premier ministre, Édouard Philippe. D'une manière différente et moins loin sans doute. Secouée par la crise sanitaire, l'industrie touristique se renouvelle à marche forcée, avec l'aide de plans massifs. Avant-goût des voyages et séjours de l'été.

Où irons-nous pour nos premiers corona-congés ? Comment se passera cet été inédit ? Si les questions sont encore nombreuses, Edouard Philippe l'a assuré le 14 mai : sauf catastrophe sanitaire majeure, nous pourrons *« partir en vacances en juillet et en août »*. Même les 27 millions de Français classés en zone rouge, même les Parisiens, chez qui le Covid-19 a été virulent, pourront aller à la plage, se promener à la montagne ou à la campagne. Les réservations pour le train et les hôtels sont désormais ouvertes et, début juin, les achats de billets d'avion pour les vols intérieurs pourront reprendre. Le Premier ministre a surtout donné des assurances aux professionnels du tourisme : les cafés et restaurants rouvriront à partir du 2 juin et un plan de soutien gigantesque de 18 milliards d'euros les aidera à redémarrer et, il l'espère, surmonter la catastrophe. Quant aux plages, elles sont pour la plupart redevenues accessibles depuis les premiers jours du déconfinement.

L'Europe du Sud se prépare

A quoi ressemblera cet été d'un genre nouveau ? Si l'on sait déjà qu'il sera régi par beaucoup de précautions, et pas mal d'interdictions, tout n'est pas encore réglé. Seule certitude : il n'y aura pas de voyage par-delà les océans. Ni circuit dans les parcs américains, ni croisière dans la baie d'Along, pas plus que de safari-photo dans la savane sud-africaine. A priori, les frontières de Schengen devraient être bouclées à double tour, la majorité des vols long-courriers annulés et les rares passagers arrivant de l'extérieur soumis à une quarantaine.

En revanche, pour autant qu'il n'y ait pas de seconde vague du Covid-19, nous devrions avoir accès à nos destinations européennes préférées, notamment celles du pourtour méditerranéen. La Grèce permet l'accès à



Vol en montgolfière au-dessus du parc naturel régional du Morvan (Yonne). Plus locale, plus durable et plus contemplative… Voilà les tendances en vue pour la saison estivale 2020.

FRANCK CHAREL / HEMIS.FR



LIONEL LOURDEL / HEMIS.FR

L'Ile aux Œufs dans le golfe du Morbihan. Soif d'espace, de nature, d'expériences… Face aux aspirations des clients, une ère nouvelle s'ouvre pour les professionnels.



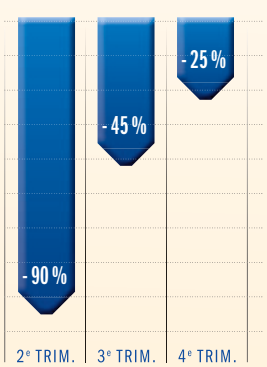
RENÉ MATTES / HEMIS.FR

Sur le Canal du Midi, près de Béziers. Pour un peu de glamour, des opérateurs ont imaginé des pauses premium au fil de l'eau ou dans des châteaux privatisés…

Un secteur majeur dans l'économie européenne

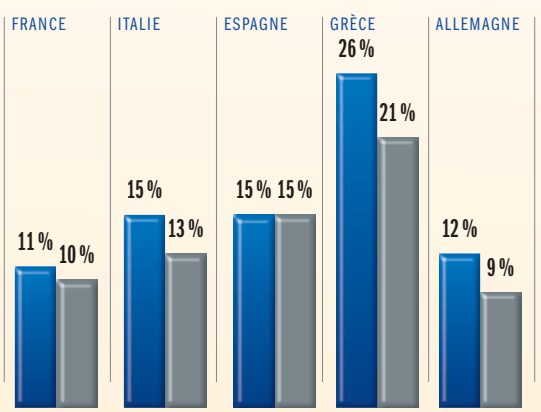
Chiffre d'affaires du tourisme dans l'Union européenne

(prévisions 2020 par rapport à la même période de 2019)



Source : Commission européenne

Part du tourisme dans l'emploi, en 2018
Part du tourisme dans le PIB, en 2018



Sources : OMT et Commission européenne

ses stations balnéaires depuis la mi-mai, l'Italie vient d'annoncer qu'à partir du 3 juin elle accueillera sans restrictions les touristes. Le Portugal fera de même, tandis que l'Espagne, qui rouvre progressivement ses cafés et restaurants, imposera jusqu'à fin juin une quarantaine aux visiteurs étrangers qui arrivent.

Car la saison estivale est loin d'être sauvée. Pour l'Europe, ou pour la France, première destination mondiale, qui l'an dernier a accueilli près de 90 millions de visiteurs étrangers… Après l'annulation des congés de Pâques à cause du confinement, après les restrictions aux déplacements à plus de 100 kilomètres à la ronde au moment ▶▶▶

Bruxelles veut réduire le tourisme de masse

Au Parlement européen, Karima Delli, eurodéputée EELV de 41 ans, pleine de punch et présidente, depuis 2017, de la Commission des transports et du tourisme, est devenue la pourfendeuse en chef du tourisme de masse. *« Les 33 millions de visiteurs annuels à Venise, les bateaux de croisière géants, le milliard et demi de passagers aériens en plus chaque année depuis une décennie, c'est fini ! »*, martèle celle qui tance les voyages de loisir lointains, *« hyperpolluants, qui génère 8 % des émissions de CO_2 dans le monde. »*
Elue depuis onze ans, spécialiste de la mobilité et incollable sur le fonctionnement de la bulle bruxelloise, elle actionne toutes les manettes à la fois. Cet automne, elle a lancé un « rapport d'initiative » (*« une procédure pour titiller la Commission et la faire bouger »*, décrypte-t-elle) sur *« le tourisme de demain en Europe »*.
Dans la foulée, elle a constitué au sein de sa Commission *« une task force »* chargée du tourisme durable. Constituée de 18 membres de 12 nationalités différentes, cette équipe compte un ex-président des Baléares et deux anciens ministres du Tourisme (de Belgique et de Grèce).
Dès que la crise du coronavirus a éclaté, Karima Delli a commencé à travailler étroitement avec un autre Français, Thierry Breton, commissaire chargé du tourisme, qui, se félicite-t-elle, *« a immédiatement compris les enjeux et pris le sujet à bras-le-corps »*.
Le 21 avril, elle l'invitait à une audition au Parlement, au cours de laquelle il annonçait la convocation d'un *« sommet sur le tourisme durable en septembre »*. Pour la préparation de celui-ci, Karima Delli a été invitée à présenter des propositions concrètes d'ici à la fin août.
Ses premières idées portent sur la mise en place de formations, de labels adaptés à la recherche *« de nouveaux territoires propices aux voyages près de chez soi »*.
Et surtout sur la création de nouveaux indicateurs, *« qui ne se limitent plus exclusivement à la rentabilité mais incluent des critères de qualité »*.
La parlementaire veut aussi ralentir les flux dans les lieux touristiques bondés, tels Barcelone, Santorin ou Amsterdam, développer les nouvelles mobilités, par exemple à vélo, et réduire le nombre de vols des compagnies low cost au bénéfice du rail, en particulier de liaisons nocturnes. Elle qui a inauguré fin janvier le train de nuit entre Vienne, en Autriche, et Bruxelles et qui *« attend avec impatience le Paris-Berlin »* espère que le Covid-19 permettra de changer les habitudes. Afin de retrouver la *« poésie des vacances »*. ■


REA

A Venise, en 2017. 33 millions de touristes visitent chaque année la Cité des Doges. Un « sommet sur le tourisme durable » est prévu en septembre. Parmi les enjeux : ralentir les flux dans les lieux bondés.

▶▶▶ des ponts de l'Ascension et de la Pentecôte, après la fermeture des cafés et restaurants depuis la mi-mars, le secteur du tourisme hexagonal est sinistré. Lui qui emploie près de deux millions de salariés et compte pour 8% de la création de richesse nationale (et même 30 % en Corse) pourrait perdre *« jusqu'à 40 milliards d'euros cette année »*, selon les calculs du gouvernement. Ainsi, Lourdes, deuxième ville hôtelière du pays après Paris, vit-elle un marasme, avec un pèlerinage marial interdit et une clientèle âgée cloîtrée chez elle.
« Le tourisme fait face à la pire épreuve de son histoire moderne », a reconnu Edouard Philippe. Il va donc déployer les grands moyens pour sauver ce qu'il appelle un des *« fleurons de l'économie française »*, en finançant du chômage partiel à grande échelle, divers prêts et décalages de charges et de trésorerie, un plan d'investissements de 1,3 milliard d'euros. Autre bonne nouvelle, y compris pour les estivants : le gouvernement autorisera cet été le doublement, de 19 à 38 euros, du plafond d'utilisation des titres-restaurants. Ceux-ci pourront même être utilisés le week-end.
Conscient que *« l'épidémie, évolutive, génère une montagne d'incertitudes »*, Jean-Baptiste Lemoyne, secrétaire d'Etat au Tourisme, souhaite que *« les Français puissent s'oxygéner et souffler un peu »*. Bref, décompresser, tout en compensant une partie de l'absence des touristes européens, mais aussi chinois et américains, d'ordinaire si nombreux à partir du printemps.

« Esprit nature et découverte »

Rythmé par les règles de la « distanciation sociale », le tourisme à la française va devoir se réinventer. Il n'y aura évidemment ni concerts, ni festivals, ni rencontres sportives. Tout a été annulé. Ce sera l'occasion pour les vacanciers de (re)découvrir les joies d'antan, comme la constitution d'un herbier, la cueillette de champignons dans les sous-bois ou la douce monotonie d'une balade le long d'un chemin de halage. Ce que Jean-Baptiste Lemoyne qualifie d'*« esprit nature et découverte »*. Il appelle de ses vœux la remise en service *« progressive des petits sites, petits musées et petits monuments »*. Les Vosges, l'Auvergne sont dans les starting-blocks. Les musées de l'image à Epinal, du vin à Bordeaux, du cinéma et de la miniature à Lyon ont repris leur activité. Le hashtag #cetétéjedécouvrelaFrance commence à décoller. Et les éditions Petit Futé, surfant sur l'interdiction des déplacements lointains, ont lancé le 14 mai une collection de dix guides pour voyager à 100 kilomètres autour des principales agglomérations.
En 2020, nos vacances seront donc vraiment différentes : plus locales, plus contemplatives (les as du marketing parlent de « slow-tourisme »), plus durables aussi et plus familiales *(lire page 54)*. Ethnologue, auteur de *Paradis verts, désirs de campagne et passions résidentielles* (Payot), Jean-Didier Urbain évoque *« un été des retrouvailles avec ses proches, ses amis, où nous pourrons consolider des liens distendus lors du confinement, ou même les retisser, après ces semaines où nous avons dû nous contenter de partager des moments par écran interposé »*.

Malgré les masques et le gel hydroalcoolique, malgré la menace d'un regain du virus, certains professionnels du tourisme, soucieux de revenir vite à la « nouvelle normalité », réfléchissent au moyen de mettre un peu de glamour, de piquant, voire de luxe dans nos prochaines escapades. Ils ont imaginé des pauses premium, dans des châteaux privatisés, en montgolfière ou lors de somptueux séjours de méditation *(lire page 57)*…

A l'instar de la France, l'Europe dans son ensemble réfléchit au casse-tête de la trêve estivale. La mise sous cloche du continent a fait des ravages jusque dans les endroits les plus paradisiaques. Eurodéputé espagnol, Juan Fernando Lopez Aguilar est resté deux mois coincé chez lui aux Canaries, *« dont les recettes*, pointe-t-il, *dépendent pour 36% du tourisme »*.

Plan Marshall à 255 milliards

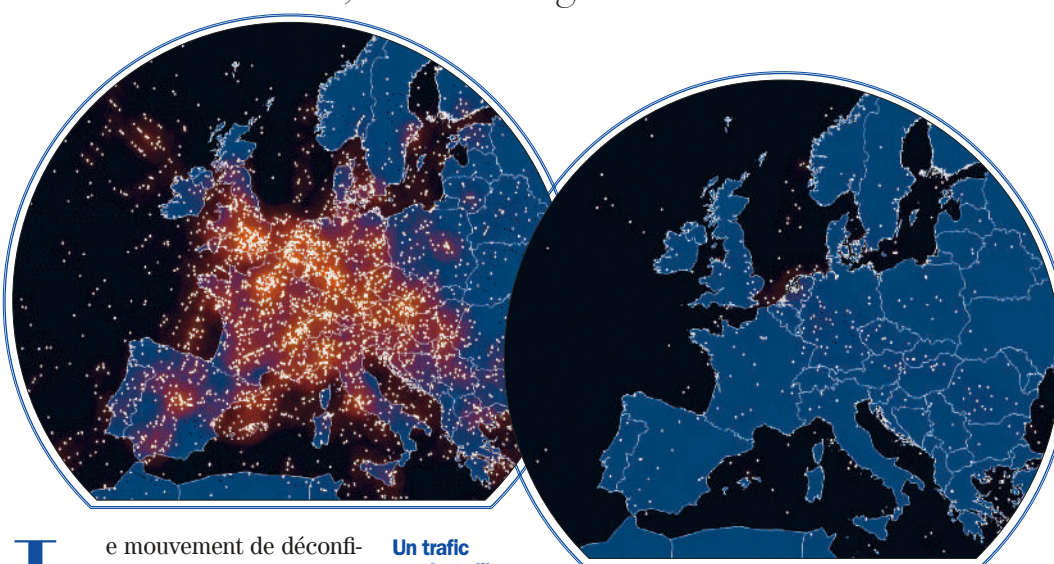
Préoccupé par la déroute d'un secteur qui génère 12% du PIB de l'Union et emploie 27 millions de salariés, le commissaire européen au Tourisme Thierry Breton travaille à *« un plan Marshall de 255 milliards d'euros »*, tandis que ses services tentent d'élaborer des *« règles d'accueil harmonisées »*, même si chaque Etat membre déconfine à son rythme et à ses conditions…

Les idées fusent sur tout le continent. Les hôtels portugais apposent un label « Clean & Safe » (propre et sûr) qui garantit le respect des mesures anti-coronavirus. Les chambres de commerce et d'industrie allemandes testent un système de réservation avec billet électronique obligatoire, y compris pour les restaurants. Gari Cappelli, ministre du Tourisme croate, propose d'instaurer des « *corridors à touristes* » pour permettre des séjours dans les régions où la situation sanitaire est sous contrôle. La Grèce, comme l'Autriche, milite, elle, pour la création de « passeports santé Covid-19 ». Destination très prisée de nos riches voisins du nord de l'Europe, la France, elle, croise les doigts, se remémorant l'expression si populaire outre-Rhin : *« Heureux comme Dieu en France. »*

Sabine Syfuss-Arnaud

Des compagnies aériennes sous perfusion

Après une chute du trafic de 90%, les vols reprennent peu à peu. Le secteur, qui survit grâce aux aides massives des Etats, a lancé les grandes manœuvres.



EUROCONTROL

Un trafic en chute libre. **Le jeudi 18 avril 2019 *(à gauche)*, l'Aviation civile européenne a enregistré 3086 vols à 10 h 59. A la même heure, un an plus tard, jeudi 16 avril 2020, il n'y en avait plus que 388, soit dix fois moins.**

Le mouvement de déconfinement dans le monde et la réouverture progressive des frontières vont-ils permettre aux compagnies aériennes de redécoller rapidement ? Pas sûr. Le trafic a chuté de 90% depuis la crise du Covid-19 et, si les statistiques révèlent une légère hausse des réservations, *« la reprise sera graduelle*, prévient Olivier Fainsilber du cabinet Oliver Wyman. *La véritable relance ne se fera qu'avec la levée des restrictions internationales »*. Fin avril, le PDG de Boeing, David Calhoun a refroidi les optimistes, en prédisant que le trafic aérien mondial s'approcherait peut-être des 50% (du niveau pré-covid) fin 2020. Cette année, 1,2 milliard de passagers manqueront à l'appel, après les 4,5 milliards transportés en 2019.

Redémarrage en trois étapes

Pour l'Association internationale du transport aérien (Iata), le redémarrage s'annonce en trois phases : d'abord les marchés domestiques en juin, les marchés continentaux en juillet, dont l'Europe, l'Amérique du Nord et l'Asie-Pacifique et, au quatrième trimestre, les liaisons intercontinentales. *« Le trafic ne reviendra sans doute pas à la normale avant 2023, mais les gens ont envie de voyager*, assure son directeur général, Alexandre de Juniac. *Nos enquêtes sur les passagers montrent que l'appétit est là ! »* 60% des personnes pourraient recommencer à voyager un à deux mois après l'endiguement de la pandémie, mais 40% attendront encore six mois. Pour les rassurer, Iata privilégie le port du masque obligatoire, le contrôle des températures et une déclaration sanitaire pour chaque passager, mais exclut de neutraliser le siège du milieu dans les appareils. « *Cela ferait perdre trop d'argent à chaque vol ou obligerait les compagnies à augmenter les prix d'au moins 50% !* », met en garde Alexandre de Juniac, qui regrette la décision de la Commission européenne en faveur du remboursement obligatoire des vols annulés. Soit 9,2 milliards d'euros à débourser rien qu'au niveau européen. ▶▶▶

Les low cost sont déjà sur le pied de guerre

Réouverture de quelques lignes dès le 15 juin, prix aguicheurs, réduction des coûts… Ryanair et easyJet mettent le paquet pour remplir leurs avions.

Paris-Porto à 29,90 euros l'aller simple en juillet avec Ryanair, Paris-Mykonos en août pour 31,90 euros avec easyJet : même si les réservations ne s'ouvrent encore qu'au compte-gouttes sur les sites des compagnies low cost, les offres sont déjà à moitié prix par rapport à la normale. Comme le prédisent la plupart des experts du secteur, la guerre des tarifs – pour faire revenir la clientèle, voire augmenter les parts de marché – va être sévère. Sans surprise, les deux leaders irlandais et britannique sont dans les starting-blocks. *« Les low cost disposent de trésoreries et de structures de coûts plus solides et bénéficient d'un modèle de point à point plus simple à relancer que les compagnies traditionnelles qui doivent rétablir leurs réseaux de correspondance*, rappelle Olivier Fainsilber, du cabinet Oliver Wyman. *Surtout, leur trafic est largement axé sur les voyages de loisirs qui vont redémarrer plus vite que les déplacements pour affaires. »*

Moins de fréquences

Ryanair a ainsi annoncé une reprise de 40% de son trafic en juillet et la réouverture de toutes ses bases alors que ses avions sont cloués au sol depuis la mi-mars. *« Le mois de juillet est le bon moment*, explique le directeur commercial de la compagnie irlandaise, David O'Brien. *Cela dépendra évidemment de la levée des restrictions en Europe et des mesures de mise ou non en quatorzaine. En France, notre activité sera sans doute inférieure à 40% en juillet mais nous espérons remonter à plus de 60% en août. L'idée est à terme de pouvoir rouvrir tout le réseau mais en offrant moins de fréquences. »* Car, comme pour tout le secteur, le retour à la normale n'est pas prévu avant, au mieux, 2023. Et pour cela, *« il faudrait que nous ayons enregistré pendant l'été 2021 une très forte croissance à deux chiffres »*, prévient le directeur commercial.

Dans ces conditions, autant prendre de l'avance pour remplir les avions. EasyJet a déjà ouvert ses réservations pour les vacances de Pâques 2021 tout en redémarrant un petit nombre de vols à partir du 15 juin dans 21 aéroports européens, en majorité sur des lignes intérieures. *« Nous offrons à ceux qui n'ont pas pu partir en voyages cette année la possibilité d'en planifier de nouveaux avec un large choix de dates et de destinations »*, a justifié Robert Carey, le directeur commercial. Pour aguicher le client, la compagnie britannique casse les prix et propose la prise en charge des bagages en soute à 1 euro. Au total, plus de 39 000 vols sont prévus sur le réseau entre le 28 mars 2021 et le 18 avril 2021, offrant plus de 6,7 millions de sièges. Cette stratégie permet au passage de



REUTERS

A l'aéroport Roissy-Charles-de-Gaulle, le 6 mai. 60% des personnes pourraient recommencer à voyager un à deux mois après l'endiguement de la pandémie, mais 40% attendront encore six mois.

▶▶▶ Quant aux classes business, fondamentales pour la rentabilité des lignes, elles risquent d'être vides encore longtemps car les entreprises vont devoir serrer les coûts, notamment en limitant les déplacements de leurs collaborateurs. *« La clientèle loisirs risque aussi de voir son pouvoir d'achat nettement réduit »*, pointe Didier Bréchemier, du cabinet Roland Berger.

Doit-on donc s'attendre à des faillites en chaîne ? La décision du milliardaire Warren Buffett de liquider la totalité de ses participations dans American Airlines, Delta, United et Southwest Airlines a jeté un froid. L'hécatombe ne semble cependant pas pour tout de suite, même si certaines compagnies régionales, déjà en difficulté, comme Flybe au Royaume-Uni ou Virgin Australia, sont les premières victimes du Covid-19. *« Les plans d'aide des Etats*



AFP

Michael O'Leary, PDG de Ryanair, le 3 mars. La compagnie a *« les reins solides pour passer la crise »*, clame son patron, qui dispose de 4 milliards d'euros de trésorerie.

ne pas avoir à rembourser les vols annulés, comme vient de les y obliger la Commission européenne.

Outre l'appel des prix, l'enjeu est évidemment de rassurer les clients qui reviendront dans les avions. Masque obligatoire, gestes barrières sont au programme mais pas la suppression d'un siège sur deux qui plomberait la rentabilité des vols. Car même si elles ont *« les reins solides pour passer la crise »*, comme l'avance Michael O'Leary, le patron de Ryanair, les low cost vont devoir serrer les boulons. Elles ont l'avantage de disposer de trésoreries robustes : plus de 3 milliards d'euros chez easyJet, qui a obtenu un prêt du Trésor et de la Banque d'Angleterre. *« Ce qui nous permettrait de tenir neuf mois avec les avions au sol »*, expliquait la compagnie en avril. De son côté, Ryanair, qui fustige les aides d'Etat accordées aux flagships nationaux comme Lufthansa ou Air France – qualifiées *« de junkies en manque de doses »* par Michael O'Leary –, dispose d'un coussin de 4 milliards d'euros. De quoi émerger plus fort une fois la crise passée, a prévenu la compagnie irlandaise en publiant ses résultats annuels 2019-2010 (clos fin mars) avec un bénéfice net de 648 millions d'euros pour 8,5 milliards de chiffre d'affaires (contre 7 milliards d'euros pour EasyJet en 2019).

Reste qu'avec près de la moitié de sa flotte au sol cet été, Ryanair veut réduire la voilure. La compagnie a déjà annoncé son intention de diminuer ses effectifs en Europe d'environ 15 %, en supprimant quelque 3000 emplois de navigants et en réduisant les salaires de 10 % à 20 %, pour les cinq prochaines années. *« Un scandale*, dénonce le SNPNC-FO, le syndicat national du personnel navigant commercial, *alors que la compagnie bénéficie des allocations de chômage partiel de l'Etat Français. »*

Flotte revue à la baisse

La revue des commandes d'avions est également un levier pour s'adapter à la crise. EasyJet a ainsi reporté la livraison de 24 monocouloirs Airbus, et renoncé à renouveler certaines locations. Elle prévoit également de vendre six appareils. Mais son fondateur et premier actionnaire, Stelios Haji-Ioannou (qui détient 34 % du capital avec sa famille), souhaiterait aller encore plus loin en annulant une commande de 107 Airbus d'un montant de 4,5 milliards de livres, ce que refuse la direction. Le milliardaire gréco-chypriote réclame la tête du directeur général, Johan Lundgren, et celle du président, John Barton. Mais le 22 mai, lors de l'assemblée générale, il n'a pas obtenu gain de cause. **P. Da.**

vont permettre aux grandes compagnies traditionnelles de passer la crise, la consolidation viendra plus tard », veut croire Olivier Fainsilber. Les montants alloués aux Etats-Unis mais également en Europe pour soutenir les *flagships* nationaux sont massifs : plus de 58 milliards outre-Atlantique dont 25 milliards d'aides directes. Sur le Vieux Continent, Alitalia et Norwegian, au bord de la faillite avant la crise, ont été renflouées par le gouvernement de leur pays respectif. Air France a obtenu un plan d'aide de 7 milliards d'euros (4 milliards de prêts garantis par l'Etat et 3 milliards de prêts d'Etat). En Allemagne, les discussions sont en cours pour décrocher près de 9 milliards.

Ces aides ne sont pas sans contreparties pour les compagnies qui sont priées d'accélérer leur stratégie en faveur de l'environnement mais aussi de renforcer leur compétitivité. *« Les plus agiles, aussi bien sur le plan financier qu'opérationnel, pourront tirer leur épingle du jeu »*, prévient Philippe Berland, du cabinet Sia Partners.

Menaces sur l'emploi

Les grandes manœuvres ont déjà commencé : l'allemande Lufthansa va ainsi retirer plus tôt que prévu de sa flotte les appareils les plus anciens, moins respectueux de l'écologie. Elle va aussi doubler le rythme de réduction de ses coûts unitaires, passant de 2 à 4 % par an. *« Lufthansa sera une Lufthansa différente et plus petite »*, a prévenu son PDG, Carsten Spohr, alors que le groupe fait face selon lui à un sureffectif de 10000 personnes. Le mieux armé financièrement, le groupe IAG (British Airways, Iberia, Vueling) a également fait ses comptes et annoncé qu'il allait devoir se séparer de 12000 collaborateurs. Air France, qui avait déjà entamé un plan de restructuration avant la crise, n'y coupera pas non plus. Son directeur général, Benjamin Smith, veut accélérer dans au moins deux domaines : *« La rationalisation du réseau domestique, qui a généré 200 millions de pertes l'an dernier, et la restructuration des fonctions support opérationnelles. »* Sur le plan de l'emploi, cela pourrait se traduire par un programme de départs volontaires bien supérieur aux 1500 déjà dans les soutes. Lors de sa présentation du plan d'aide qualifié d'historique pour sauver Air France, le ministre Bruno Le Maire avait insisté sur le fait que *« les mesures avaient été prises pour sauver les 350000 emplois directs et indirects qui vont avec »*. Pas sûr que ce soit le cas finalement. **Pauline Damour**

Les plus gros plans de sauvetage

Lufthansa
9 milliards d'euros

Air France
7 milliards

American Airlines
6,3 milliards de dollars

United
5,7 milliards

Delta
5,6 milliards

Southwest
3,6 milliards

Jetblue
1,15 milliard

SOURCE : CHALLENGES



Le tourisme troque sa feuille de route

Fini, les plages bondées de Tunisie et les week-ends à New York pour 250 euros ! Après un coup d'arrêt brutal de leur activité, tous les opérateurs réorientent leur offre. A la carte : une bonne dose d'éthique, des séjours plus courts et des expériences nouvelles.

Les professionnels du tourisme sont des entrepreneurs infatigables, constamment en train d'imaginer les prochaines aspirations de plus de 1,4 milliard de clients à travers le monde dont la soif de découvertes et de voyages semble insatiable. Seul problème, leurs business plans sont constamment anéantis par les soubresauts de la planète. Les guerres, révolutions, attentats, tsunamis, cyclones et crises économiques ont davantage balayé les meilleures stratégies de développement que l'arrivée des Gafa. Les grands champions d'hier, aujourd'hui portés disparus ou en mauvaise posture tels Nouvelles Frontières, Fram, Thomas Cook et même TUI en ont fait les frais.



Sur la plage de Nice, en août. L'espace est désormais le maître mot et l'argument majeur des hébergeurs pour séduire une clientèle éprouvée par deux mois de confinement.

Cigogneau/AP/Sipa

Au Club Med, tous les salariés, actuellement au chômage partiel, connaissent par cœur la phrase un brin fataliste que leur sert en toutes occasions et sous toutes les latitudes le président Henri Giscard d'Estaing : *« Notre métier consiste à composer avec la folie des hommes et de la nature. »* Excellent ambassadeur de sa marque, toujours souriant, le GO en chef s'est plutôt bien sorti des embûches en choisissant d'améliorer ses marges plutôt que de chercher les économies d'échelle du tourisme de masse. Mais il est aujourd'hui face à un défi de taille avec un virus chinois qui paraît incompatible avec la convivialité et les formules *all inclusive*. Tout comme son groupe, l'industrie du tourisme doit aujourd'hui se trouver un nouvel avenir. Après avoir rouvert ses resorts chinois depuis le mois d'avril *(lire ci-dessus)*, le patron du Club Med se dit prêt à accueillir des clients dans ses villages français début juillet comme la plupart de ses confrères. Mais qu'on le veuille ou non, l'ambiance ne sera plus comme avant.

Activité déchets sur la plage

« Nous allons devoir reformater nos offres car le principe du buffet à volonté, des clubs pour les enfants et des animations en groupe ne sont plus possibles, explique Olivier Kervella, le PDG de Kappa Club, une enseigne en fort développement depuis cinq ans, qui a séduit les vacanciers que le Club Med ne souhaite plus attirer depuis qu'il s'est positionné sur le haut de gamme. *Mais nous sommes déjà très bien placés pour surfer sur les nouvelles tendances fortes comme le tourisme solidaire, soucieux de son empreinte et orienté vers les populations locales. »*

L'une des activités préférées des enfants de ces clubs où la profusion et le gaspillage sont bannis est… le ramassage des déchets sur la plage. Alors qu'il y a seulement cinq ans les gamins faisaient la fierté de ▶▶▶

Masques et gel « all inclusive » au Club Med

Les GO retrouvent enfin le sourire ! *« Nous sommes très heureux, c'est le début d'un renouveau »*, se réjouit Thierry Orsoni, le porte-parole du Club Med, quelques jours après la réouverture de quatre resorts en Chine, sur sept fermés depuis janvier. Il s'agit de deux Club Med Joy View (spécialisés dans les courts séjours) situés près de Pékin et de Shanghai, et des villages de Guilin (province du Guangxi) et de Sanya (province du Hainan). Alors que la totalité des activités du groupe dans le monde ont été stoppées net par le coronavirus à la mi-mars, la fin du confinement en Chine a valeur de test grandeur nature. *« La sécurité et l'hygiène ont toujours été des priorités, mais désormais c'est une obsession. Surtout, nous avons appris à rester le Club Med même si nos GO portent des masques. »* Pas facile d'exprimer la convivialité, l'enthousiasme et l'empathie avec le visage caché et des consignes à faire respecter.

Avant même de recréer une ambiance paradisiaque, il a fallu rassurer une clientèle devenue hypersensible au risque de contamination. L'entreprise, qui appartient à 100 % au conglomérat chinois Fosun, a mis en place de nouvelles procédures censées être aussi efficaces pour repousser le virus que pour attirer le chaland. Mesure de la température corporelle des clients et des équipes, installation de caméras thermiques à la réception, désinfection quotidienne de l'ensemble des équipements, distanciation sociale, gel hydroalcoolique, remplacement des buffets géants par le service à l'assiette et les grands spectacles du soir par des attractions en petits groupes. Bien entendu, les masques sont compris dans la formule *all inclusive*. Il n'était pas question de rater le rendez-vous du 1er mai, l'un des week-ends les plus importants de l'année en Chine, avec le Nouvel An. *« Nous avons eu des taux de remplissage supérieurs à 80 %, ce qui n'était pas gagné d'avance »*, explique Thierry Orsoni. Au moment où le modèle même du club de vacances tout compris est remis en cause, le voyagiste compte sur son exemple chinois pour faire taire les inquiétudes en France. ■



Chan/AP/Sipa

Village vacances de Guilin, en Chine, en 2016. La réouverture de quatre sites dans le pays en avril a valeur de test grandeur nature pour le Club Med, propriété du groupe chinois Fosun.

▶▶▶ leurs parents à l'atelier de colliers en coquillages, aujourd'hui ils veillent à ne pas déranger l'écosystème. De même, pour bronzer avec une bonne conscience, il est devenu impossible de ne pas interrompre son séjour de farniente par une soirée dans une famille locale avec dégustation de plats faits maison. *« Ce n'est pas seulement le tourisme de masse qui est condamné, ce sont toutes les activités et conduites non éthiques*, affirme Jean-François Rial, le patron de Voyageurs du Monde, entreprise pionnière dans ce tourisme raisonné. *Oubliez le week-end de trois jours à New York pour 250 euros, les vingt rangées de transats sur les plages archibondées de Tunisie, les croisières usines dans les sites protégés, mais aussi les randonnées en ski où l'on se fait déposer en hélicoptère sur les sommets. »*

Cap sur la « *sobriété joyeuse* »

Selon le fondateur du site Easyvoyage, Jean-Pierre Nadir, *« cette industrie va devoir passer d'une logique de captation des ressources et des paysages à une logique de préservation voire de restitution des richesses aux populations d'accueil »*. Cet expert parie sur la disparition du surtourisme et des voyages vendus comme des produits d'impulsion par les compagnies aériennes low cost. Il annonce l'avènement d'une *« sobriété joyeuse »*.

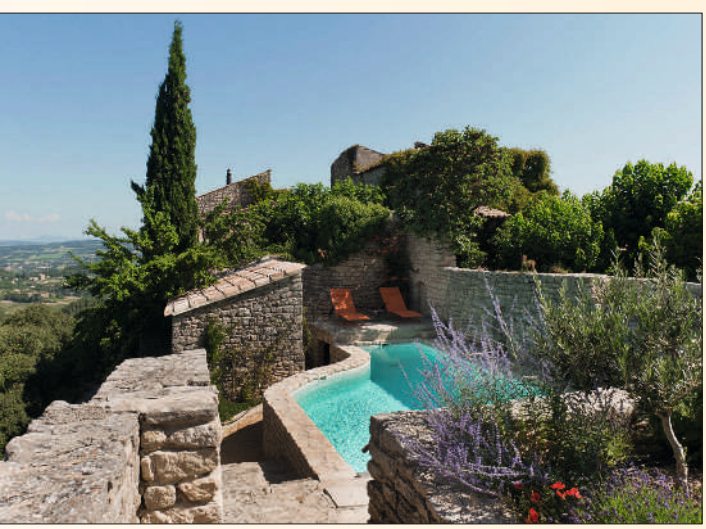
Tous les opérateurs vont prendre le virage. Des exploitants de campings jusqu'aux propriétaires de bed and breakfast de luxe, tous affirment que l'été 2020 va marquer le début d'une ère nouvelle, où par la force des choses on se déplacera moins loin. *« Les clients ont soif d'espace, de nature et d'expériences nouvelles*, affirme Philippe Gombert, le président de Relais et Châteaux Entreprise. *Ils partiront peut-être moins longtemps mais pourront craquer pour un dîner à une table étoilée et pour un séjour dans une belle demeure au milieu d'un parc. »* L'espace est le maître mot et l'argument majeur des hébergeurs pour séduire une clientèle éprouvée par deux mois de confinement. *« Nos campings offrent une majorité de mobile homes de grand confort avec des espaces privatifs où l'on n'a pas à s'inquiéter des consignes de distanciation sociale »*, explique Laurent Dusollier, le directeur général du groupe Odalys.

Le refus de « *l'artificiel* »

Déjà engagé dans un ambitieux plan d'économies depuis plusieurs mois, le groupe Pierre et Vacances (Center Parcs, Maeva, Villages Nature) risque gros avec cette saison gâchée. L'entreprise de la famille Brémond vient d'adopter une nouvelle organisation et espérait mettre fin à plusieurs années de pertes financières. Ses dirigeants avaient même prévu de rebaptiser le groupe pour mieux affirmer ce renouveau : *« Ce n'est plus un sujet d'actualité. La période n'est pas facile mais nous avons de gros atouts pour répondre à la soif de nature et de grands espaces des vacanciers*, affirme Yann Caillère, le directeur général. *Nos résidences et cottages équipés de cuisines permettent de se retrouver en famille en limitant les interactions tant que le virus menace. »*

Car, pour quelques mois encore, les professionnels prévoient un fonctionnement *« en mode dégradé »*. Une expression qui devrait être l'une des plus prononcées de la saison. *« Nous aurons peut-être besoin de limiter l'accès aux piscines voire d'en interdire totalement l'accès en*

Airbnb se recentre sur le cocooning



Andreas von Einsiedel / Alamy

Location en Provence. Le patron de la filiale française anticipe une saison placée sous le signe de la famille… et tardive.

C'est peu de dire que les temps sont durs pour Airbnb. Du jour au lendemain, le 17 mars, toutes les transactions françaises de locations de logements entre particuliers ont disparu de la plateforme américaine, pour cause de confinement. Puis, quand le marché américain s'est effondré à son tour en avril, l'entreprise s'est retrouvée dans un état proche du coma, avec plus aucune recette et l'ensemble de ses salariés consignés chez eux.

Le patron et fondateur Brian Chesky a dû prendre la décision de supprimer 25% des effectifs, soit 1900 licenciements, pour traverser la crise. *« Un vrai traumatisme pour une entreprise jusque-là en forte croissance »*, confie Emmanuel Marill, le PDG d'Airbnb France.

La crise est d'autant plus douloureuse que, contrairement à l'ensemble du secteur du tourisme, Airbnb a demandé à ses loueurs de rembourser à leurs locataires les arrhes versées avant le 14 mars pour des réservations jusqu'au 31 mai, plutôt que leur proposer un report. Airbnb compte sur ce bel effort pour récupérer plus vite sa clientèle une fois la crise passée. Afin de ne pas désespérer non plus les propriétaires de logements, l'entreprise a créé un fonds de 250 millions de dollars pour leur venir en aide.

« Nous sommes un market place, *si la confiance disparaît, notre modèle s'effondre »*, explique le patron de la filiale française. Une stratégie qui explique peut-être le regain d'activité déjà constaté sur le site alors que les Français ne peuvent pas se déplacer au-delà de 100 km de chez eux. *« Le nombre de recherches et de consultations augmente très vite, c'est un très bon signe »*, explique Emmanuel Marill, qui envisage une saison tardive à partir du 14 juillet, placée sous le signe du cocooning et de la famille : *« Les gens vont avoir envie de maison à la campagne, de camaraderie, de feux de cheminée, de barbecue… nous avons tout cela ! »* Il promet que les normes sanitaires seront particulièrement strictes, et se félicite d'avoir une clientèle déjà composée à 65% de Français. *« Nous sommes un opérateur local, rural et familial »*, dit-il.

Une stratégie tricolore qui a très bien réussi à McDonald's ou Coca-Cola. ■

La croisière ne s'amuse plus

En mars et en avril, le monde entier a suivi la désolante pérégrination de ces immenses paquebots de croisières refusés par tous les ports des Caraïbes et d'Asie. Ils comptaient des passagers atteints par le coronavirus et ont dû patienter plusieurs semaines avant de pouvoir débarquer leurs clients, fort mécontents d'avoir dû prolonger leur périple dans une ambiance de grande anxiété et de tension. Exaspérés, dénonçant les conditions de leur quarantaine, de nombreux croisiéristes ont inondé les réseaux sociaux d'images spectaculaires. L'expérience a aussi été un véritable calvaire pour les équipages où déjà les conditions de travail ne brillaient pas par leur confort. De quoi ruiner en quelques jours des décennies d'investissements publicitaires des grandes compagnies, Carnival, Royal Caribbean, Norwegian, Costa, MSC… qui déjà peinaient à combattre leur mauvaise réputation quant à la pollution atmosphérique, la dégradation des milieux naturels et le surtourisme dans des sites saturés comme Venise, etc. Au moment où tous les experts annoncent la fin du gigantisme et du tourisme de masse, les croisières sont-elles condamnées ? Paradoxalement, ces gros bateaux modernes et suréquipés capables de transporter jusqu'à 8 000 passagers pourraient bien survivre à la crise. Depuis les années 2000, le secteur a privilégié le scénario d'un fort développement, dopant l'offre pour stimuler la demande. Alors qu'il y a plus de deux millions de croisiéristes chaque année en Grande-Bretagne et en Allemagne, la France en compte quatre fois moins. L'italien MSC a engagé l'an dernier un programme d'investissements portant sur une douzaine de géants des mers, la plupart commandés aux chantiers navals de Saint-Nazaire, soit plus de 10 milliards d'euros. Les enjeux sont lourds. L'industrie va devoir se refonder mais personne ne croit à son effondrement. On n'arrête pas un paquebot lancé à vive allure. ■



Cohen/NYT/Réa

Le Costa Venezia, à Trieste, en Italie, en 2019. Le secteur des croisières tablait sur un fort développement, dopant l'offre pour stimuler la demande.

fonction des directives officielles », préviennent-ils tous, convaincus que la clientèle ne se plaindra pas des précautions prises pour préserver sa santé. « *Cette épidémie a permis à chacun de se recentrer sur les choses essentielles et de refuser l'artificiel*, affirme Jean-Philippe Cartier, propriétaire du groupe d'hôtels de charme H8. *Les consommateurs ne veulent plus seulement un hôtel écolo et des produits biologiques, ils veulent discuter avec le chef cuisinier et rencontrer le producteur de fromages.* »

Ces évolutions ne sont pas nouvelles, elles ont simplement gagné du temps et de l'audience avec la crise du Covid-19. Stoppés net pendant plusieurs mois, les voyagistes ont pris le temps de réfléchir à leur avenir. Et de bâtir de nouveaux business plans qu'ils espèrent le plus solide possible. « *Nous n'avons pas le choix, l'épidémie a bousculé nos certitudes*, reconnaît Jérémie Trigano, directeur général des hôtels Mama Shelter (groupe Accor). *Nos hôtels urbains, ouverts sur la ville, avec des restaurants où le partage est un art de vivre ont été touchés de plein fouet.* » Ils s'adaptent au mieux aux exigences sanitaires et à des gestes barrières bien peu compatibles avec la culture de l'enseigne. Les restaurants sont fermés, les clés sont remplacées par une appli qui permet de déverrouiller la porte de la chambre via Bluetooth.

La ferme, concept en vogue

Mais en attendant des jours meilleurs, le petit-fils de Gilbert, pionnier du tourisme moderne à la tête du Club Med, a imaginé un nouveau concept hôtelier détonnant avec son frère Benjamin et son père Serge, ses deux associés. Bien entendu, le plastique y est banni ainsi que les produits d'accueil jetables et tous les consommables inutiles qui créent une impression de luxe factice. « *On imagine des lieux où l'on ne se contentera plus de dormir et manger mais où l'on se cultive et ou l'on cultive des produits sains : un kibboutz moderne !* » Les Trigano peaufinent un projet de ferme à la pointe de l'agriculture raisonnée où les visiteurs viendront participer aux travaux des champs. Le nombre de Français qui se sont portés candidats pour aller renforcer la main-d'œuvre agricole au printemps semble valider leur intuition.

Le virage intéresse beaucoup aussi le créateur de Voyageurs du Monde Jean-François Rial, qui exploite une ferme dans le Perche avec son fils Tom. « *Nous n'avons pas prévu d'y créer un hôtel ou un centre de vacances*, confie-t-il. *Mais nous y recevons déjà des hôtes qui participent à nos travaux et s'initient aux techniques de l'agriculture respectueuse de l'environnement.* » On peut déjà réserver son séjour pour des vacances très tendances en bottes en caoutchouc plutôt qu'en tongs, rythmées par des séances de yoga. De retour en ville, les soirées diapo consacrées à la culture raisonnée du haricot feront-elles des envieux ? **Jean-François Arnaud** ▶

Barouder
près de chez soi

Cinq suggestions de voyages sportifs d'une semaine aux quatre coins de la France, à pied, à cheval ou sur l'eau.

Par Sophie Massalovitch



Shutterstock / Delixel SP

Marcher dans le Queyras

➔ La randonnée s'effectue le long du mythique GR 58. D'un col à l'autre, il traverse des vallées de caractère, côtoie des lacs d'altitude, dévoile des panoramas majestueux, comme celui du massif des Ecrins. Le soir, les ciels d'une grande pureté invitent à l'observation des étoiles. A savoir : un bon entraînement est indispensable pour effectuer cinq heures de marche quotidienne…

Le voyage : le tour du Queyras (Allibert Trekking). 7 jours. A partir de 675 euros, par personne, avec transport des bagages, sans guide. 2 participants minimum. Hébergement prévu en gîte. www.allibert-trekking.com
Le + : l'architecture des villages et hameaux.
Le - : peu de temps pour la contemplation !

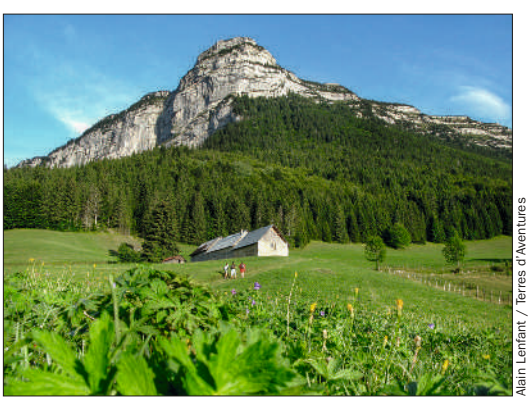


Barbara / C.A.

Randonner en kayak en Corse

➔ Entre le golfe d'Ajaccio et la baie de Roccapina se découpent des criques sauvages. La randonnée, 100% kayak, est la promesse de les découvrir l'une après l'autre. Si la météo le permet, on dort sur la plage à la belle étoile. Inutile de savoir pagayer avant le départ, seule une bonne forme physique est requise. Attention au bagage, qui voyage à bord du kayak, plus il est léger, mieux c'est !

Le voyage : randonnée kayak en Corse (Nomade). 7 jours, avec un guide. A partir de 739 euros par personne, au départ d'Ajaccio. 5 participants minimum. Nuits en bivouac. www.nomade-aventure.com
Le + : des lieux inaccessibles en bateau !
Le - : un confort rudimentaire…



Alain Lenfant / Terres d'Aventures

Grimper en Chartreuse

➔ La randonnée commence et s'achève à Saint-Pierre-d'Entremont, près de Grenoble. Entre forêts, torrents, alpages et petits villages blottis dans les vallons, le dépaysement est au rendez-vous à chaque étape. L'ascension de Chamechaude, le point culminant (2 082 mètres), constitue l'objectif le plus audacieux de la semaine. Ne pas manquer la visite du musée qui retrace l'histoire de la Grande Chartreuse.

Le voyage : randonnée en Chartreuse (Terres d'aventure). 7 jours, sans guide. A partir de 815 euros par personne, avec transport des bagages. 2 participants minimum. Hébergement prévu en gîte et chambre d'hôtes. www.terdav.com
Le + : le topoguide remis au départ.
Le - : réservé aux marcheurs confirmés.



J. Heite / SP

S'oxygéner en Bretagne

➔ Blottie entre la rade de Brest et la baie de Douarnenez, la presqu'île ressemble à un bout du monde . Un sentier des douaniers suit ses côtes déchiquetées. Se succèdent landes, falaises et plages, synthèse des paysages bretons. La randonnée se prolonge sur l'île d'Ouessant. Les étapes quotidiennes ne dépassent pas 20 kilomètres. Les marcheurs peu aguerris se plieront facilement au rythme.

Le voyage : randonnée à pied dans la presqu'île de Crozon (Chamina Voyages). 6 jours. A partir de 685 euros par personne, avec transport des bagages, sans guide. 2 participants minimum. Hébergement prévu en gîtes. www.chamina-voyages.com
Le + : l'air iodé.
Le - : on change tous les jours d'hébergement.



SP

Chevaucher en Auvergne

➔ On chevauche de plateau en vallée, souvent à travers bois. On franchit à gué la Loire naissante. On rencontre des lacs, des cascades et même un ancien volcan. Défilent de minuscules villages, serrés autour de leur église. Accroché à flanc de montagne, se profile parfois un château, dont la silhouette souligne la magie du parcours.

Le voyage : randonnée à cheval en Auvergne, Les Sources de la Loire (Horse Ride Legend). 8 jours. A partir de 1250 euros. 6 cavaliers minimum. Hébergement prévu en chambres d'hôtes. www.horseridelegend.com
Le + : pique-niques avec produits du terroir.
Le - : 6 à 7 heures quotidiennes à cheval !

Une semaine au calme

Des idées de destinations si françaises pour les amateurs de nature, de bonne chère ou de relaxation.

Par Sophie Massalovitch



SP

Naviguer au fil des grands crus

➔ Le groupe hôtelier Belmond dispose de sept péniches de grand confort, naviguant sur le canal du Midi, le canal de Bourgogne ou le canal de la Marne. La croisière à bord de la péniche Fleur de Lys (4 cabines, 6 passagers, 6 membres d'équipage) séduira les amateurs de grands crus. Au programme, les visites privées de Clos Vougeot et Château Pommard, auquel s'ajoute la découverte de Dijon et Beaune, dont ses fameux Hospices.

Le voyage : une croisière à bord d'une péniche Belmond Afloat France. 6 nuits. A partir de 10100 euros par personne. www.belmond.com
Le + : la privatisation du bateau
Le - : pas le temps d'utiliser les bicyclettes embarquées.

Se mettre au vert en Touraine

➔ A 30 km au nord de Tours, sur un territoire de quelque 1000 hectares, prospère une forêt de chênes. A sa lisière, se succèdent étangs et prairies. Un château de briques du XIXe siècle veille plus loin. Tout autour, se répartissent des maisonnettes : anciennes dépendances ou fermes de métayers. Proposées à la location, elles accueillent de 2 à 12 personnes, selon leur taille. Aménagées avec goût et parfaitement équipées, elles suppléent les maisons de famille.

Le séjour : Domaine de La Trigalière. 16 maisons. De 850 à 3000 euros la semaine. www.domainedelatrigalière.com
Le + : les paniers gourmands livrés à la demande.
Le - : la location de bicyclette facturée.



Benoit Linero / SP



Besse / SP

Privatiser un hameau dans la Drôme

➔ Au cœur de la Drôme provençale, un hameau bâti au XVIIIe siècle, s'accroche à flanc de montagne. Il a été soigneusement restauré. Des éléments d'architecture contemporaine sont venus se greffer aux murs anciens. Ses cinq maisons sont aménagées dans l'esprit d'aujourd'hui. Elles découvrent des vues époustouflantes. Les 20 km de sentiers pédestres qui parcourent un domaine privé de 200 hectares invitent à une immersion totale dans la nature. La piscine est alimentée par une source voisine.

Le séjour : Le Domaine des Chauvins (Patrice Besse).
L'ensemble des 5 maisons, 9500 euros la semaine. www.patrice-besse.com/location/drome-provencale-hameau/
Le + : une excursion au château de Grignan.
Le - : l'isolement…



Tezenas / SP

Méditer devant la grande bleue

➔ Tapi dans les pinèdes du cap Lardier, l'hôtel profite des paysages les mieux préservés de la presqu'île de Saint-Tropez. Posé littéralement entre ciel et mer, il surplombe la plage de Gigaro. Imaginée par Philippe Starck, sa décoration signe une part de son cachet. Implantées dans six pavillons, toutes les chambres ou presque sont prolongées d'une terrasse (15 ou 30 mètres carrés). Les plus recherchées bénéficient d'un jardin (80 m2). Sont proposées des séances de yoga ou de méditation.

Le séjour : hôtel Lily of the Valley à La Croix-Valmer
www.lilyofthe-valley.com
38 chambres, 6 suites. De 750 à 3600 euros.
Le + : la navette vers le village de La Croix-Valmer.
Le - : les petits-déjeuners non compris dans l'offre…

Profiter de la vie dans le Périgord

➔ Le spécialiste du voyage sur mesure a composé un itinéraire placé sous le signe de l'art de vivre, entre Brantôme et Angoulême, avec étapes à Sarlat, Rocamadour, etc. La gastronomie, (découverte d'une truffière) le dispute à l'art des jardins (visite des labyrinthes de buis du manoir d'Eyrignac). Relais & Châteaux, chambres d'hôtes de charme, la sélection des hébergements est séduisante. Celle des restaurants aussi.

Le voyage : Le Périgord en belles adresses – Truffes, manoirs et terroir (Voyageur du Monde) : 7 jours. A partir de 1500 euros par personne. www.voyageursdumonde.fr
Le + : la visite privée des grottes de Lascaux
Le - : un peu trop de route…



Jean-Michel Lenoir / Biosphoto/Afp

Equilibriste

Dans l'ombre de Matignon et de l'Elysée, ce haut fonctionnaire, par ailleurs élu local, orchestre le déconfinement avec doigté. Il est attendu au tournant le 2 juin pour passer à la vitesse supérieure.

Le 2 avril, quand Edouard Philippe présente aux Français Jean Castex, chargé de préparer le redémarrage du pays, il l'assure : son Monsieur Déconfinement est *« redoutable d'efficacité »*. Et, de fait, à partir d'une page parsemée de points d'interrogation représentant autant de casse-tête inédits, il a réussi à mettre au point un plan, en respectant la date fatidique du 11 mai. Soixante-dix pages détaillant les règles sanitaires pour reprendre le travail, rouvrir les commerces et salons de coiffure, accueillir les enfants dans les crèches et les écoles, reprendre le bus, voyager… accompagnées d'un processus pour dépister les malades, tracer leurs contacts, protéger les personnes à risques. Un manuel pour *« renvoyer les gens dans la vie »* par temps du Covid-19, dixit Jean Castex.

« *Couteau suisse* » du pouvoir

Et, après quinze jours de rodage, sur ce chemin de crête entre danger sanitaire et nécessité économique, le moteur de la nation s'est rallumé, sans tourner à plein régime, mais sans panne ni gros accident. D'ailleurs, selon Odoxa, les Français si méfiants à l'égard de l'action du gouvernement reconnaissent en majorité que le déconfinement *« se passe mieux que prévu »*. *« Pour l'instant, notre approche, prudente, progressive, différenciée, fonctionne*, dit-on, non sans soulagement, à Matignon. *C'est le résultat avant tout d'un énorme boulot de tout le gouvernement. Mais la plus-value de Castex pour assurer la cohérence et l'intelligence pratique des dizaines de plans et centaines de mesures dans tous les secteurs s'est avérée fort utile. »* Au point que le Premier ministre a balayé l'une des recommandations du déconfineur : mettre fin à sa mission le 11 mai. Jean Castex reste à bord, avec une prochaine étape très attendue, le 2 juin, où la libération devrait passer à la vitesse supérieure. Avec de nombreuses équations complexes à résoudre : les zones rouges, l'ouverture des cafés, restaurants et hôtels, la reprise des événements culturels et sportifs…

Mais qui est donc cet oiseau rare, à qui Emmanuel Macron et Edouard Philippe ont confié cette mission ultra-stratégique pour le pays ? Inconnu du grand public, Jean Castex est un familier du pouvoir. Un grand serviteur de l'Etat taillé pour cette mission. Tout d'abord parce que ce haut fonctionnaire de 54 ans a une grande expérience du monde de la santé et du social. Nommé directeur des hôpitaux en 2005, il a géré les menaces du chikungunya et de la grippe aviaire. Repéré par Xavier Bertrand, dont il est devenu le directeur de cabinet au ministère de la Santé, il y a travaillé avec Didier Houssin, alors directeur de la Santé, à un plan pandémie qui a reçu les compliments de l'OMS. *« Nous avions constitué des stocks stratégiques, créé des usines de masques, tout ce qui a été démantelé ensuite »*, regrette Bertrand, qui loue en Castex *« un couteau suisse, gros bosseur, plein de bon sens, organisateur hors pair. Pas le genre à imaginer un plan beau sur le papier mais inepte sur le terrain »*.

Propulsé conseiller social de Nicolas Sarkozy fin 2010, puis secrétaire général adjoint de l'Elysée, il y a aussi supervisé des dossiers épineux comme la réforme des régimes spéciaux de retraite ou feue la TVA sociale. Raymond Soubie, qui l'avait recruté pour lui succéder à ce poste, en a gardé le meilleur souvenir. *« Il a les idées claires et il est cash : quand ça n'allait pas, il savait le dire au président*, salue-t-il. *De plus, contrairement à la plupart des machines intellectuelles de cabinet, il aime aussi le contact avec les gens, c'est un méridional chaleureux, empathique. »*

Fin politique

D'ailleurs, Castex se fait des amis partout où il passe. Chargé de mettre en œuvre la loi sur l'hôpital de 2005 – qui a abouti à la logique comptable si critiquée des soignants –, confronté à une grève des urgences, Jean Castex s'est attiré la sympathie du militant de l'hôpital public Patrick Pelloux. Négociateur en 2011, à l'Elysée, du suivi du service minimum des transports, il a conquis le rugueux leader cégétiste Bernard Thibault. A son poste stratégique de Monsieur Déconfinement, ce don pour les relations humaines se traduit par un téléphone qui sonne non-stop. Ses réseaux multiples n'hésitent pas à l'appeler pour lui remonter leurs problèmes ou idées, il capte le pouls du pays. *« Il est débordé, mais prend toujours le temps d'écouter »*, assurent les uns et les autres.

En réalité, cet énarque techno est aussi un animal politique. Dès son début de carrière, après cinq ▶▶▶

SUR TOUS LES FRONTS

25 juin 1965
Naît à Vic-Fezensac (Gers).

1995
Diplômé de l'ENA.

2005
Directeur de l'hospitalisation et de l'organisation des soins.

2006
Directeur de cabinet de Xavier Bertrand, ministre de la Santé.

2008
Maire de Prades (Pyrénées-Orientales).

2010
Conseiller social à l'Elysée.

2011
Secrétaire général adjoint de l'Elysée.

2019
Président de l'Agence nationale du sport.

2020
Coordinateur du déconfinement.

Ludovic Marin / AFP


EX -
076-CP



1. Eric Baudet/Rea


2. Meigneux / Sipa

Jean Castex, énarque introduit

1. En mai 2006 avec le ministre de la Santé Xavier Bertrand. Jean Castex a mis en place un plan de lutte contre les pandémies, jugé alors exemplaire.

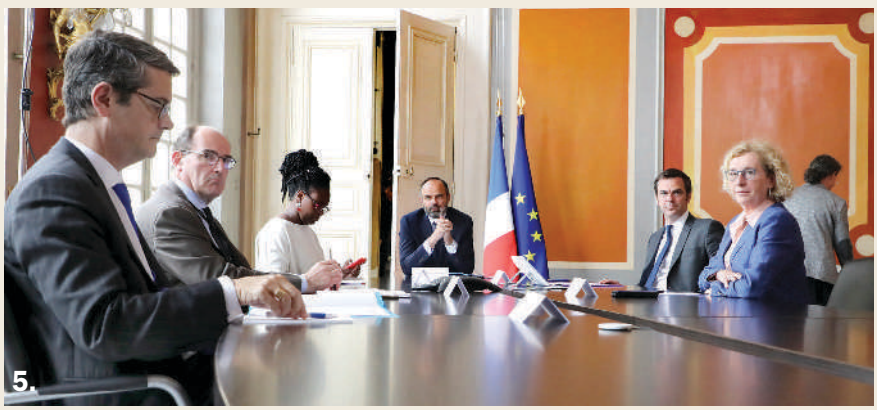
2. Le 6 janvier 2011, à l'Elysée, avec Nicolas Sarkozy. Devenu conseiller social du président, *« il a les idées claires et il est cash »,* selon son prédécesseur, Raymond Soubie.

3. A Prades (Pyrénées-Orientales), en novembre 2017, avec Elizabeth Borne, ministre des Transports. Elu de justesse en 2008 dans la ville de son épouse, il est depuis reconduit dans un fauteuil.

4. Avec Emmanuel Macron et Tony Estanguet (Paris 2024), le 9 janvier 2019. Bien vu du chef de l'Etat, Jean Castex a aussi ses entrées à Matignon.


3. Stringer / AFP


4. Afp - Afp Or Licensors


5. Ludovic Marin / AFP

5. Vidéoconférence à Matignon, le 30 avril 2020. L'indispensable haut fonctionnaire est de toutes les réunions à Matignon et à l'Elysée.

6. Audition le 12 mai à l'Assemblée nationale. Le plan de déconfinement doit désamorcer de nombreuses inquiétudes, comme celles sur le nombre de tests disponibles.


6. Assemblée Nationale

▶▶▶ ans à la Cour des comptes, il avait plaqué Paris contre l'avis du président de la Cour pour prendre des postes dans le Var, le Vaucluse puis l'Alsace. Petit-fils d'un sénateur-maire de Vic-Fezensac, dans le Gers, ce Gascon gaulliste social a fini par s'engager dans la bataille électorale sur les terres catalanes de sa femme, en briguant en 2008 la mairie de Prades, dans les Pyrénées-Orientales, bourgade de 6500 âmes où il réside en famille (il a quatre filles). *« Cela fait du bien de s'occuper de trottoirs et de stations d'épuration lorsque l'on travaille dans les hautes administrations »*, confiait-il à l'époque.

Technocrate de terrain

Elu alors de justesse, il a été reconduit depuis dans un fauteuil, avec 75% des voix en mars 2020. *« C'est pourtant le règne de l'immobilisme,* tacle son adversaire malheureux, le Vert Nicolas Berjoan. *Mais sa stature parisienne plaît ici, alors que sa fonction d'édile local lui sert de marchepied à la capitale. »* Castex a certes fait un atout de son allure de notable de province et de son accent du terroir. *« Il comprend le langage des technocrates, mais en tant que maire, enraciné, sait aussi les préoccupations des citoyens de base »*, apprécie le maire de Toulouse Jean-Luc Moudenc. Des présidents de régions aux maires de petites communes, sa nomination a été un signal positif pour les élus territoriaux.

Atout supplémentaire pour ce poste, même s'il est venu de la Sarkozie, Jean Castex a ses entrées en Macronie. Ainsi, dès septembre 2017, il était nommé délégué interministériel aux jeux Olympiques de Paris 2024… où il a rallié les suffrages aussi bien de Valérie Pécresse, la présidente de la région Ile-de-France, que de la maire de Paris, Anne Hidalgo. Au sein de l'exécutif, il est proche de Thomas Fatome, le directeur de cabinet adjoint de Matignon, qu'il avait fait embaucher à sa suite comme conseiller social à l'Elysée en 2011. Et familier d'Alexis Kohler, le secrétaire général de l'Elysée, qui l'avait croisé quand il était stagiaire de l'ENA dans le Var. Présenté à Edouard Philippe en 2017, *« il a tissé avec lui des liens*

de confiance solides », souligne un proche du Premier ministre. De son côté, Emmanuel Macron le consulte volontiers et *« il a son oreille, ce qui est rare pour quelqu'un qu'il ne connaît pas depuis longtemps »*, assure-t-on dans l'entourage du président de la République. Matignon avait poussé son nom pour qu'il remplace Gérard Collomb au ministère de l'Intérieur. L'Elysée l'avait cité pour succéder à Guillaume Pepy à la tête de la SNCF.

Leadership reconnu

Finalement, la troisième fois sera la bonne, avec ce rôle d'éminence grise. *« Il ne faut pas surestimer son pouvoir*, tempère un de ses amis. *Il a peu de marges de manœuvre. Il est sous la contrainte des injonctions sanitaires et de l'accès aux tests et aux masques. Les arbitrages reviennent aux chefs de l'Etat et du gouvernement, l'organisation, aux ministres. Lui, au milieu, agit en agitateur d'idées, accélérateur de particules, apporteur de solutions. »* Il n'empêche, le discret Castex est de toutes les visioconférences de Matignon et l'Elysée avec les partenaires sociaux, les collectivités. De tous les points de calage bihebdomadaires avec les ministères, les réunions interministérielles. De tous les Conseils de défense et les Conseils des ministres. Ecoutant tout, parlant peu. Chassant les diables dans les détails.

Installé dans une annexe de Matignon, il a monté une petite équipe en mode commando. Une quinzaine de profils mêlant des seniors qui *« savent de quoi ils parlent »* pour le pôle santé – à savoir deux ex-directeurs de la Santé, son ami Didier Houssin et Benoît Vallet –, des décideurs de terrain expérimentés, tels un directeur de CHU reconnu, un ex-préfet de région chevronné, une colonelle de l'armée experte en logistique, un ingénieur de l'Agence de sûreté nucléaire pour superviser le dépistage et les brigades de traçage, et des jeunes technos brillants, venus de l'Inspection des finances, du Conseil d'Etat, de la Cour des comptes. Enfin, touche personnelle, une chercheuse en sciences cognitives pour *« comprendre la part d'irrationnel qu'il y a en chacun »* face à cette crise et réfléchir à des campagnes de communication percutantes.

Confinés ensemble de 8 heures à 23 heures sept jours sur sept, *« sans télétravail ni distanciation sociale dans un bouillon de neurones »*, selon l'un des membres, tous louent le leadership de Jean Castex. *« On le suivrait sur Mars »* résume l'un d'eux. Ce passionné de rugby manage son équipe par la galvanisation : *« Il convainc, il entraîne, il partage toutes les informations, nous associe aux réflexions, porte attention à nos idées et aussi à notre bien-être… »* Bien-être que ce bon convive entretient, pour les troisièmes mi-temps du soir, à coups de déclamations de fables de La Fontaine et de vidéos de Louis de Funès ! De quoi souder la bande qui, à partir du 20 avril, quand le Conseil scientifique a publié ses prérequis pour le déconfinement, n'a eu que quinze jours pour s'atteler au boulot titanesque d'assembler le puzzle des 17 chantiers prioritaires.

Diplomate de l'urgence

Il a fallu avaler, filtrer, synthétiser des tonnes de rapports techniques et fiches thématiques remontant des ministères et des administrations, des dizaines de contributions des collectivités territoriales, des fédérations professionnelles et des syndicats. Puis croiser les informations, demander des précisions, aiguillonner, rapprocher les positions, tout en jetant aussi un œil sur les pratiques des voisins européens. Avec pour consignes du boss, selon un équipier, de *« veiller à ne pas devenir des* "emmerdeurs", *mais des facilitateurs et, surtout, faire attention à ne pas être hors-sol »*. Sous la pression, tout n'est pas allé sans frictions. Priés de remettre leur copie en express, d'aucuns ministres ont été agacés d'entendre le déconfineur tancer leur *« travail trop léger »*. Certains, frustrés, ont dénoncé un fonctionnement *« en boîte noire »* : *« On pond des notes puis on sort un plan, sans concertation. »*

Mais le résultat est là. L'Etat jacobin et rigide a fait des concessions pour désamorcer les points de tension : s'appuyer sur les préfets et les maires pour s'adapter aux spécificités locales ; laisser la rentrée scolaire se faire au cas par cas, sur la base du volontariat pour les parents et les enseignants ; renoncer à imposer le confinement aux personnes âgées, en misant sur la responsabilité individuelle. Xavier Bertrand reconnaît une *« patte Castex »* dans cette méthode douce : *« Si le confinement était un interrupteur, le déconfinement est un variateur, et Jean Castex a du doigté. »* Il en faudra pour son défi du 2 juin, qui est encore ultrasensible : répondre aux préoccupations des Français sur leurs chères vacances. Lui n'est pas près d'en prendre. **Gaëlle Macke**

Ce qu'ils disent de lui



PDN/Sipa

Ségolène Neuville, députée socialiste qui l'a battu lors des législatives de 2012 : *« Il est plutôt aimable, mais pas étouffé par ses convictions et bien persuadé de sa supériorité. »*

Jean-Claude Mailly, ex-secrétaire général du syndicat Force ouvrière : *« C'est* the right man at the right place. »

Coralie Chevallier, chercheuse en études cognitives, membre de son équipe : *« Je craignais d'être une potiche dans ce cercle de cadors et hauts fonctionnaires, mais Jean a une approche originale, persuadé de l'importance de la psychologie pour faire comprendre et accepter l'action publique. »*

Renaud Muselier, président (Les Républicains) de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur : *« Il aurait dû pousser pour une vraie logique de territorialisation. Le problème, ce n'est pas lui, je sais qu'il en est partisan, en tant qu'élu de terrain qui met les mains dans le cambouis. C'est plutôt ce qu'on lui laisse comme marge de manœuvre. »*

Gilles Boyer, député européen (Les Républicains), proche d'Alain Juppé et du Premier ministre Edouard Philippe : *« C'est un roc, un grand serviteur de l'Etat et un maire, ce qui lui donne un double regard très précieux pour la mission qui lui a été confiée. »*

La vérité sur… les cyberattaques dans le public

Collectivités locales, universités et hôpitaux sont devenus des cibles privilégiées des rançongiciels. Et les pirates restent le plus souvent insaisissables.

C'est un véritable cyberattentat, qui a mis hors d'état de marche les institutions de la deuxième ville de France. Une attaque exceptionnelle par son ampleur et son impact, quasi éclipsée par la crise sanitaire. Le 14 mars, veille des élections municipales, un virus virtuel s'infiltre dans les serveurs de la métropole Aix-Marseille-Provence. Un fonctionnaire raconte : *« 90% des données sont cryptées et rendues inutilisables. Notre site Web était planté, la comptabilité ne fonctionnait plus, nous ne pouvions plus régler les entreprises de BTP. Le virus a ensuite contaminé la mairie et a eu des conséquences dramatiques sur les services au public. »* Selon *La Provence*, 400 applications sont touchées. Les procurations pour les élections doivent être traitées à la main, le service Allô Mairie est indisponible, les listes d'inscription des enfants dans les écoles ont disparu et l'état-civil est hors service. Pendant des semaines, Marseille ne peut faire remonter les chiffres de décès du Covid-19. Il faudra près de deux mois pour rebâtir le système.

Payer plutôt que réparer

Le responsable de cette apocalypse numérique se nomme Pysa. Il fait partie des « rançongiciels » qui constituent, selon l'Agence nationale de sécurité des systèmes d'information (Anssi), *« la menace informatique actuelle la plus sérieuse pour les entreprises et les institutions, par le nombre d'attaques quotidiennes et leur potentiel sur la continuité d'activité »*. On ne connaît pas encore précisément le vecteur initial de l'infection. L'assaillant aurait pu pirater, dans un premier temps, les protocoles RDP permettant l'accès à distance des postes sous Windows, des connexions suspectes ayant été repérées avant l'attaque. Le logiciel a ensuite désactivé les défenses antivirus, crypté les données et fait apparaître plusieurs textes formulant des demandes de rançon dans un anglais approximatif. L'un d'eux propose le déchiffrement gratuit de deux fichiers, en gage de bonne foi et de savoir-faire.

« Le mode opératoire semble compatible avec un acteur opportuniste motivé par un but lucratif », estime l'Anssi, qui n'a pas révélé le montant demandé. En octobre 2019, l'agglomération de Cognac s'était vue réclamer une rançon de 180 000 euros. *« Il est recommandé de ne jamais payer, mais il est probable que certaines entités cèdent, car la rançon est souvent inférieure aux dépenses nécessaires pour remettre le système en état »*, souligne l'ex-policier Cédric Pernet, passé chez le spécialiste de la cybersécurité Trend Micro. Aux Etats-Unis, la mairie de Baltimore, qui a refusé de payer 100 000 dollars, a dû débourser 18 millions pour redémarrer son système.

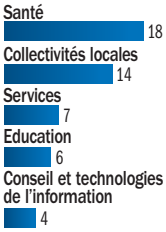
S'ils ont longtemps répandu leurs virus par grandes vagues, contaminant particuliers et petites entreprises, les criminels se livrent désormais à ce que l'Anssi appelle le *big game hunting*, la chasse au gros gibier. L'an passé, l'agence a traité 69 attaques. Certaines ont concerné de grands groupes tels Altran, Fleury Michon, M6 ou Bouygues Construction *(lire encadré ci-dessous)*. Mais les collectivités locales et la santé sont de plus en plus ciblées. *« Cela peut montrer l'intérêt des attaquants pour des entités réputées faiblement dotées en sécurité informatique ou dont la rupture d'activité aurait un impact social important. »* Dans les hôpitaux, elle peut mettre la vie des patients en danger, surtout en pleine crise sanitaire.

CHU paralysés

Durant le confinement, des rançongiciels ont notamment visé un centre de soins spécialisés à Paris et l'hôpital de Lomagne, dans le Gers. Dans cet établissement de 400 lits, les dossiers des patients ont été rendus illisibles pendant trois semaines, faute de payer la

FAILLES REPÉRÉES

Nombre d'attaques par rançongiciel traitées par l'Anssi en 2019



SOURCE : AGENCE NATIONALE DE LA SÉCURITÉ DES SYSTÈMES D'INFORMATION (ANSSI)

Dotés de systèmes informatiques réputés moins sécurisés, les collectivités locales et les hôpitaux ont été particulièrement visés dans les 69 attaques recensées par l'Anssi en 2019.

Maze, le rançongiciel qui terrorise les entreprises

« On a vraiment eu chaud », se souvient un cadre de Bouygues Construction. Le 30 janvier, les 3 200 salariés du siège se retrouvent au chômage technique. Un virus vient de verrouiller leurs données et une rançon de 10 millions de dollars est réclamée. Le responsable de ce raid de haut vol, dénommé Maze, est considéré par l'Anssi comme *« le rançongiciel ayant le plus fort impact potentiel sur les entreprises et les institutions »*. Outre le cryptage, il permet aux pirates d'exfiltrer les données et de menacer de les divulguer en ligne. Cela aurait été le cas pour des fichiers dérobés à Bouygues. Maze avait déjà publié des données de la société américaine Southwire.

« Ces groupes évoluent vers plus de communication, note Thierry Delville, associé du cabinet PwC. *Maze revendique ses attaques et informe le public de l'avancement du paiement de la rançon. »* En mars, les pirates s'étaient même fendus d'un communiqué promettant aux victimes un geste commercial durant le confinement. ■



Capture d'écran

Robin Letellier/Sipa

rançon de 40 000 euros. L'an passé, ce sont les hôpitaux privés du groupe Ramsay et les CHU de Montpellier et d'Issoudun qui ont été touchés. La cyberattaque la plus retentissante a eu lieu à Rouen en novembre. L'ouverture d'une pièce jointe dans un courriel malveillant a permis au virus de s'infiltrer. *« Dans les grandes entreprises, l'accès au webmail privé est souvent bloqué, mais on a du mal à imposer ce réflexe dans les hôpitaux »*, note le consultant spécialisé Vincent Trély. Le rançongiciel dénommé Clop va provoquer l'arrêt de nombreux équipements, comme les dispositifs d'imagerie médicale. Des messages automatiques réclament une rançon de 40 bitcoins, soit 300 000 euros. Les soignants sont alors obligés de demander aux patients de reporter leurs visites ou de s'adresser à d'autres hôpitaux.

Les serveurs tournant sous Linux ont été épargnés et l'équipe informatique a pu rétablir la situation en 48 heures. Mais l'épisode est remonté jusqu'à l'Elysée et a fait office d'électrochoc, accélérant la mobilisation du ministère de la Santé. *« On essaye d'être davantage dans la prévention que dans la réaction »*, avance le haut fonctionnaire Philippe Loudenot, qui fait le lien avec l'Anssi et pilote des audits réguliers pour détecter des vulnérabilités. *« C'est déjà le cas pour la quinzaine de CHU de référence, et les audits sont étendus au fil de l'eau à tous les hôpitaux et cliniques. »* Le ministère procède aussi à des simulations d'attaques pour tester les résistances internes.

Pistes brouillées

Quant à coincer les cybercriminels, souvent étrangers, c'est une autre paire de manches. Si l'assaillant de Marseille reste inconnu, l'Anssi soupçonne le groupe criminel russophone TA505 d'avoir attaqué le CHU de Rouen. Connu pour cibler le secteur de la finance, mais aussi des universités, à Anvers et Maastricht, il serait, selon l'éditeur Proofpoint, très actif depuis le confinement, lançant des campagnes de courriels « hameçons » pour répandre ses virus et viser des laboratoires et des hôpitaux américains. *« On arrive à cartographier les attaques, mais leur attribution précise reste difficile »*, reconnaît François-Xavier Masson, le patron de l'OCLTIC, l'office central de la police judiciaire spécialisé dans la cybercriminalité. Et il est aisé pour les pirates de falsifier les preuves. *« Ils utilisent des serveurs "rebond" renvoyant à d'autres adresses IP ou glissent des caractères d'un alphabet étranger dans une ligne de code »*, note Emmanuel Gras, le patron de la start-up de cybersécurité Alsid. *« Certains se procurent des kits de rançongiciels prêts à l'emploi sur le darknet, ce qui brouille encore les pistes »*, ajoute Alice Chérif, qui pilote la section spécialisée du parquet de Paris, chargée de centraliser les procédures. *« Désormais, face à cette cybercriminalité, on s'assure que les services d'enquêtes partagent bien leurs informations »*, prévient-elle. Comme dans l'antiterrorisme.

David Bensoussan et Antoine Izambard

Affiche apposée à l'entrée des urgences de l'hôpital Charles-Nicolle, à Rouen, en novembre. Une cyberattaque a bloqué de nombreux équipements médicaux, obligeant les soignants à reporter certains rendez-vous. Les pirates réclamaient 300 000 euros.

Challenges

Rappel à nos abonné(e)s

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

La version numérique des magazines est comprise dans votre abonnement

- Elle est disponible dès le mercredi soir sur votre tablette ou smartphone en **téléchargeant l'application gratuite « *Challenges le magazine* » (Apple, Android),**
ou sur ordinateur en vous connectant à votre espace client sur www.challenges.fr.

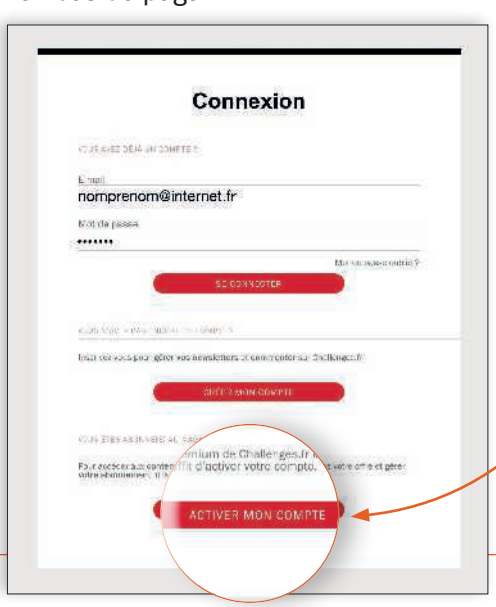
- **Vous avez un accès illimité et sans publicité à l'intégralité des articles du site** www.challenges.fr

Pour cela, activez votre compte en 3 étapes simples :

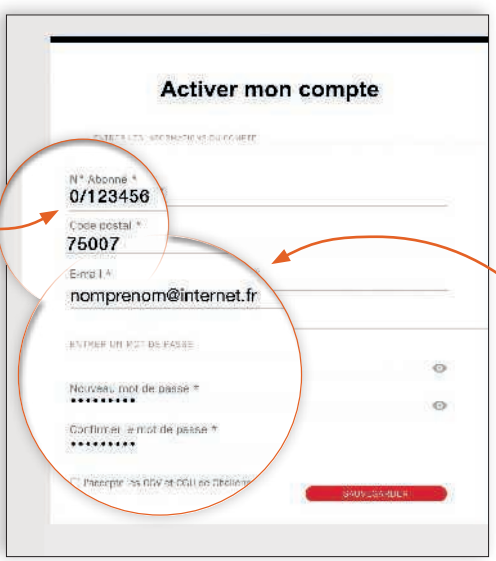
1 Connectez vous sur www.challenges.fr et cliquez sur CONNEXION en haut de page



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



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



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

Merci de votre fidélité, bonne lecture !

Rejoignez-nous sur nos réseaux sociaux :

@Challenges

MBA

Se préparer au monde d'après

Plus que jamais, les entreprises vont être en quête de managers agiles : pour le jeune cadre ou le nouveau diplômé, c'est le moment de renforcer ses compétences transverses ou digitales en ajoutant une ligne à son CV.

Dossier coordonné par Kira Mitrofanoff

Et si cette crise sanitaire et économique était l'occasion de suivre une formation de haut vol pour renforcer son expertise ? Le monde de demain en aura besoin dans des secteurs tels que la transition énergétique, le traitement des données, la logistique, la transformation digitale ou la santé numérique. Et plus que jamais, les entreprises vont être en quête de managers agiles et ambitieux. Or, les business schools françaises, souvent mondialement réputées, proposent un large éventail de ces cursus d'un à deux ans qui permettent d'entrer bien armé dans le monde du travail. Qu'il s'agisse des MBA, des Mastères spécialisés ou des MSc, l'offre est abondante.

D'où l'importance de bien construire son projet professionnel avant de s'investir, et d'investir, dans ces parcours exigeants. « *Ce sont des formations contracycliques*, souligne Eloïc Peyrache, directeur délégué d'HEC. *Quand le marché du travail se tend, les candidatures augmentent.* » Et pour ceux qui sont déjà en poste, il existe à présent une vaste palette de diplômes entièrement à distance, dont certains peuvent être financés par le Fonds national de l'emploi ou le Compte personnel de formation. **K. M.**



Giovanni Cittadini Cesi

Nouveau campus de Kedge BS, à Marseille. **L'école propose un Global Executive MBA pour les cadres expérimentés.**

SOMMAIRE

■ MBA et EMBA **p. 66** ■ Masters à distance **p. 70**
■ Mastères spécialisés et Masters of Science **p. 72**

MBA FRANÇAIS ET EUROPÉENS

Perfectionner son profil

Ces cursus permettent d'acquérir une vision transversale et internationale de l'entreprise. Une option coûteuse, qui doit s'inscrire dans un projet d'évolution bien réfléchi.

Après une licence en droit et sept ans de carrière dans l'import-export de vins en Chine puis à Dubaï, Simon Dindin rentre en France début 2020 pour chercher un nouveau job. Très vite, le confinement lié à l'épidémie de Covid-19 vient mettre un coup d'arrêt à ses ambitions. Le commercial de 33 ans ne se laisse pas abattre et postule au MBA Wine and Spirits Business de Burgundy School of Business, qu'il intégrera à la rentrée prochaine. *« Obtenir un diplôme en accord avec le secteur dans lequel je veux travailler me trotte dans la tête depuis un moment*, explique Simon Dindin, qui finance entièrement ce projet. *Sans la crise, j'aurais peut-être attendu un peu, mais là, je préfère ajouter des cordes à mon arc avant de revenir sur le marché du travail. »*

Moment opportun

La crise économique, un bon moment pour se lancer dans un MBA? Beaucoup le pensent. *« Investir dans un MBA peut avoir du sens pour ceux qui ont de l'épargne*, souligne Nunzio Quacquarelli, PDG de la société QS, qui produit des classements de ces programmes. *Il faudra un peu de temps pour que l'économie reparte, et prendre ce temps pour acquérir de nouvelles compétences et améliorer son employabilité est une option intéressante. » « Toute crise génère son lot d'innovations*, renchérit Hervé Remaud, directeur du Global Executive MBA de Kedge BS. *Avoir un MBA permet d'acquérir une meilleure vision d'ensemble de l'entreprise, d'ouvrir le champ des possibles et donc de mieux déceler les opportunités. »*

NOTRE SÉLECTION

NOM DU DIPLÔME	ETABLISSEMENT	DURÉE (en mois)	COÛT (en euros)
GLOBAL MBA	**Edhec BS** (Lille, Nice)	10	44 000
INTERNATIONAL MBA	**emlyon BS** (Lyon ou Paris)	12	38 500
INTERNATIONAL MBA	**SDA Bocconi** (Milan)	12	59 000
MBA	**Warwick Business School** (Coventry)	12	46 250
EXECUTIVE MBA	**HEC** (Paris, Doha)	15 à 18 (part-time)	82 950
EXECUTIVE MBA	**ESCP BS** (Berlin, Londres, Madrid, Paris, Turin, Beyrouth)	18 à 30 (part-time)	64 000
EXECUTIVE MBA	**IESE BS** (Barcelone, Madrid, Munich, Sao Paulo)	18 (part-time)	73 700
EXECUTIVE MBA	**IMD** (Lausanne, Singapour)	16-40 (part-time)	109 250

Ce tableau n'est pas un palmarès, mais une sélection de la rédaction.
SOURCE : ECOLES.

MBA et EMBA correspondent à des moments de vie professionnelle différents. Le MBA, en un ou deux ans à temps plein, s'adresse plus à de jeunes cadres ayant trois à cinq ans d'expérience qui veulent accélérer leur carrière. L'Executive MBA, à temps partiel, correspond davantage à des professionnels plus expérimentés en quête de changement. Nicolas Blettner, directeur au cabinet Michael Page, en est convaincu : *« La crise peut aider à sauter le pas, mais s'engager dans ce type de formation doit s'inscrire dans un projet plus global de carrière. »*

Si les incertitudes planent sur la rentrée de septembre et la mobilité internationale, ces programmes, qui accueillent au sein d'une même promotion plusieurs dizaines de nationalités, ont l'habitude de s'adapter. Les cours en ligne s'y développent, mais pour les plus prestigieux, il n'est pas question de passer entièrement à distance. *« 20% des participants trouvent un nouvel emploi grâce à l'un de leurs condisciples de promotion*, rappelle Benoît Banchereau, directeur exécutif en charge du marketing des programmes MBA de HEC. *Cette force du réseau, ce niveau de confiance, ne peut pas se dupliquer en e-learning. Les candidats viennent chercher une expérience inaccessible à distance. »*

Enseignements d'actualité

Les enseignements ne cessent d'évoluer pour coller aux attentes des entreprises au-delà des fondamentaux du management. Le MBA de Grenoble EM s'est ainsi enrichi il y a deux ans d'une spécialisation Smart and Sustainable Business, et va développer les compétences autour du management à distance pour répondre à l'essor du télétravail. L'Ecole des Ponts BS, elle, refond son programme et lance, avec l'EADA à Barcelone, un EMBA Lead-Tech axé sur le management de l'innovation et des technologies. *« Un leader qui ne connaît pas les technologies n'est plus à la page, car il ne peut plus déléguer les décisions sur la digitalisation »*, estime Alon Rozen, doyen de l'école.

Choisir un MBA dans l'offre foisonnante représente un travail en soi. Accréditations internationales (AACSB, Equis, AMBA…) et ▶▶▶

CHANGER DE DIMENSION
& DEVENIR
UN EXPERT



MBA SPÉCIALISÉS
STRATEGY & BUSINESS INNOVATION

TITRE CERTIFIÉ NIVEAU 7*

www.specialisations-idrac.com

IDRAC
BUSINESS SCHOOL

DEVENEZ REMARQUABLE !

*Titre certifié niveau 7 « Manager de la stratégie commerciale et marketing » délivré par AIPF et enregistré au RNCP

Établissement d'enseignement supérieur technique privé - Document non contractuel - Mars 2020 - Direction Communication IDRAC Business School - Crédits photos : F. Fleury



© Marcella Barbieri

Diplômées MBA d'HEC, sur le campus de Jouy-en-Josas. La pandémie pourrait affecter la diversité des promotions et les voyages d'études. Mais des cours à distance sont prévus.

▶▶▶ classements peuvent servir de points de repère. Il y a toujours un intérêt à suivre un MBA dans le pays ou la région où l'on veut travailler. Ingénieure électrochimiste devenue chef de produit marketing, Myriam Ben Ameur a préparé son projet près d'un an à l'avance, le temps de trouver le programme qui lui correspond et de négocier une rupture conventionnelle avec son employeur. *« Quand on fait un investissement, on l'étudie avant de se lancer*, affirme cette diplômée du MBA in International Management de l'ESCP Business School. *Pour que la formation porte ses fruits, il faut identifier les compétences que l'on veut renforcer. Je ne voulais pas d'un MBA trop orienté finance, par exemple, j'avais besoin d'enseignements centrés sur la stratégie et l'innovation. »*

Le coût d'un MBA, entre 20 000 et plus de 100 000 euros, selon les institutions, fait souvent hésiter. Beaucoup de candidats financent ce projet sur leurs propres fonds ou via des prêts bancaires. Certains obtiennent un soutien de leur employeur. *« En temps de crise, les entreprises vont davantage tergiverser pour financer tout ou partie du programme*, estime Nicolas Blettner. *Si la société licencie, il peut être pertinent de négocier ce financement au moment du départ. »* Avec quel retour sur investissement ? *« Les recruteurs vont continuer à reconnaître les titulaires de MBA, mais les salaires proposés vont diminuer »*, prédit Nunzio Quacquarelli.

Perspectives ouvertes

Au-delà des questions financières, ceux qui s'engagent dans un MBA viennent chercher un changement de poste, d'entreprise, de secteur ou de zone géographique. Grâce au MBA de l'Edhec obtenu en 2018, Anthony Paubel a changé de vie. *« Ingénieur de formation, je voulais me rapprocher des comités de direction et travailler dans d'autres secteurs que l'industrie »*, explique-t-il. Son diplôme en poche, il traverse l'Atlantique pour trouver un emploi dans l'e-commerce à Vancouver, au Canada. Il y monte le service qualité d'une start-up de vente de meubles et encadre trois personnes à son arrivée, 37 un an plus tard. Anthony Paubel vient à nouveau de changer de job, début 2020, pour faire du conseil en excellence opérationnelle dans une société d'assurance. *« Un parcours impossible sans le MBA*, assure le manager. *Le diplôme ouvre des portes, c'est ensuite à la personne de faire la différence. »* Actuellement à l'emlyon, où elle suit l'International MBA, Elodie Demessieux est, elle aussi, confiante pour la suite : *« Ce cursus insiste sur le développement personnel. Dans un monde d'incertitudes, apprendre à se poser les bonnes questions ne peut être que bénéfique. »* Pour se tenir prête quand viendra la reprise.

Sylvie Lecherbonnier ▶


HOMIDO
NEOMA
BUSINESS SCHOOL
INNOVER
NEOMA
BUSINESS SCHOOL
REIMS · ROUEN · PARIS
Be passionate.
Shape the future*
www.neoma-bs.fr
*Construisez l'avenir avec passion
EQUIS
AACSB ACCREDITED
AMBA

MASTERS À DISTANCE

Cocher la case numérique

Modulables et compatibles avec un emploi, les programmes en ligne ont été boostés par le confinement. Business schools et pure players y voient de fortes perspectives, notamment autour de la transformation digitale.

Dans la tourmente de 2008, le scénario avait été presque identique. *« Par temps de crise, les entreprises sont tentées de couper leur budget formation, pas les individus*, témoigne Benoit Arnaud, doyen d'Edhec Online. *Cette année, c'est l'une de nos plus belles rentrées. »* Près de 50 femmes et hommes, cadres dirigeants, salariés, patrons de PME – dont 15% d'étrangers –, ont fait leur rentrée à distance dans le nouveau programme Manager de l'école. Il y a un réel effet Covid sur les masters en ligne. *« Il y aura un avant et un après en matière d'*executive education, confirme Bertrand Moingeon, directeur général adjoint de l'ESCP Business School, encore ému par la conversion digitale de tout le corps académique. *On a fait en quinze jours ce qu'on aurait fait en trois ans en temps normal. »*

Flexibilité plébiscitée

En deux mois de confinement, les freins ont presque disparu. *« Télémédecine, téléachat, télétravail… tout le monde a fait la bascule »*, assure Pierre Dubuc, cofondateur d'OpenClassrooms, qui déploie depuis janvier son premier EMBA, Digital Transformation Lead, conçu avec l'université Stanford. La pandémie n'est qu'un accélérateur. *« Aux Etats-Unis, en 2019, les inscriptions en ligne ont dépassé pour la première fois celles des MBA classiques »*, indique Jack Moran, porte-parole de QS, qui classe les meilleurs MBA mondiaux en ligne.

La flexibilité de ces parcours est plébiscitée. *« La moitié des inscrits au MBA en ligne de l'Imperial College de Londres, un des plus prestigieux au monde, habitent en ville*, raconte Benoit Arnaud. *Ils veulent se former où et quand ils veulent. »* Cours accessibles 24 heures sur 24, sur dix mois, un ou deux ans, à temps partiel ou complet… Cette souplesse permet de poursuivre son activité professionnelle. *« Nos horaires sont pensés pour des gens qui travaillent*, confirme Jean-Charles Clément, directeur des programmes middle managers de l'emlyon, qui propose depuis septembre un cursus management 100% en ligne. *Nous les appelons en amont et constituons les groupes en fonction de leur agenda : pas de session en direct aux heures de bureau. »*

Cette double vie a ses contraintes : une très grosse charge de travail et une organisation rigoureuse. *« Le distanciel convient d'abord aux personnalités autonomes*, insiste Jean-Charles Clément. *Etre geek ou pas, cela n'a aucune importance. Jeune ou vieux, non plus. »* Même si les élèves en ligne sont en moyenne plus jeunes qu'en présentiel. *« Les profils plus seniors vont apparaître avec la crise »*, estime Bertrand Moingeon.

Effet réseau sauvegardé

Depuis avril, les écoles rivalisent d'agilité pour coller aux besoins de leurs participants. *« La charge de travail tient compte de leur situation »*, précise Benoit Arnaud. Les offres s'adaptent. *« Trente personnes voulaient suivre un seul certificat du programme*, explique Jean-Charles Clément. *Aucun problème. »* L'ESCP BS a également ajusté les prix de certaines unités de compétences pour rentrer dans le dispositif du Fonds national de l'emploi (FNE), qui alloue 1500 euros aux salariés en chômage partiel.

Ces cursus sont faciles à séquencer. Découpé en cinq blocs, le diplôme sur la transformation numérique d'OpenClassrooms s'obtient aussi par étapes. *« Ce n'est pas un MBA au sens strict*, précise Pierre Dubuc, *mais sa construction modulaire intéresse les entreprises qui veulent remettre à niveau leur comité de direction ou leurs hauts potentiels sur le digital. »* Certaines ont offert l'un des blocs à leurs cadres en chômage partiel.

NOTRE SÉLECTION

NOM DU DIPLÔME	ETABLISSEMENT	DURÉE (en mois)	COÛT (en euros)
PROGRAMME GÉNÉRAL DE MANAGEMENT	emlyon BS	9 à 36	18300
PROGRAMME MANAGER	Edhec Online	12 à 24	14900
MSC IN INNOVATION & ENTREPRENEURSHIP	HEC	18	20000
EXECUTIVE MASTER IN INTERNATIONAL BUSINESS	ESCP BS	12 à 36	13500
EXECUTIVE MASTER IN DIGITAL TRANSFORMATION	Essec BS	16 à 18	19900
DIGITAL TRANSFORMATION LEAD	OpenClassrooms	6	7200
EMBA MANAGEMENT IT ET ENTREPRENEURIAT	Epitech	18	13000
LEADING IN A TRANSFORMING WORLD	Insead	23	9000

Ce tableau n'est pas un palmarès, mais une sélection de la rédaction.
SOURCES : ECOLES.



R. Marshall/Laif-Réa pour Challenges

> ***"Le programme online de l'Edhec me permet de continuer à travailler. Je mets en pratique ce que j'apprends avec un bénéfice immédiat, notamment pour manager de façon plus collective."***
>
> **Ludovic Robin,** 45 ans, directeur perfusion nutrition du groupe SOS Oxygène, suit le programme Manager d'Edhec Online.

50 000 à 60 000 euros. Et si aucun français n'est présent parmi les 47 meilleurs MBA recensés par QS, c'est parce que les diplômes 100 % en ligne n'ont été autorisés en France qu'en 2016. Depuis, business schools et pure players, comme OpenClassrooms, mettent les bouchées doubles et l'accent sur la préparation des dirigeants à la transformation digitale *(voir tableau)*. Leur développement paraît sans limites. *« La taille de notre campus est infinie »*, sourit Benoit Arnaud, qui concède une restriction : pas facile d'organiser une session en direct avec des participants chinois et américains. Fichus fuseaux horaires !

Anne Tézenas du Montcel

Mais quid de l'effet réseau ? *« C'est plus complexe, mais on y arrive,* témoigne Pierre Dubuc, *avec des classes virtuelles, des cas d'entreprises et des vidéoconférences. »* La plupart des MBA et masters en ligne proposaient avant l'épidémie des séquences en présentiel, reportées sine die. Les travaux en mode projet ont pris le relais. *« Nos participants travaillent par groupes de cinq, qui changent tous les trimestres »*, explique Benoit Arnaud. Il s'y crée un lien indéfectible. La technologie conduirait même les élèves à communiquer davantage. *« Outre l'intelligence artificielle, nous insistons sur l'intelligence émotionnelle, situationnelle, collective »*, appuie Jean-Charles Clément. Quant à l'effet carrière, il est proche de celui des diplômes classiques.

Alors, quelle formation choisir ? Le site Masterstudies recense 1 417 masters en ligne dans le monde. Pour les MBA, la domination anglo-saxonne et espagnole est sans partage. Avec en tête un trio star : l'IE à Madrid, l'Imperial College et la Warwick Business School en Angleterre, pour un investissement de



MS ET MSC

Tout miser sur l'emploi

Intensifs, les Mastères spécialisés et les Masters of science permettent à des profils généralistes de se distinguer. Jeunes managers, ingénieurs ou bac +4 et +5 y trouvent leur compte sur le marché du travail.



D. Morganti/Neoma BS Rouen

Sur le campus de Neoma BS, à Paris. L'école propose 27 MS et MSc, dont certains en alternance, en prise directe avec le marché du travail.

Chaque année, les étudiants du Mastère spécialisé Médias, Art et Création d'HEC planchent pendant une dizaine de jours sur un grand cas d'entreprise, comme le Festival d'Avignon, l'Opéra de Paris ou le musée du quai Branly, qui leur soumet une question stratégique. A eux d'imaginer des solutions innovantes. *« Les meilleures sont souvent mises en œuvre »*, affirme Eloïc Peyrache, directeur délégué de l'école. Malgré la crise qui frappe de plein fouet les industries culturelles, l'expertise de ces jeunes managers devrait encore être très recherchée dans les prochains mois. Car c'est la force de ces formations : elles offrent des spécialisations pointues qui lestent favorablement un CV. *« C'est une porte d'entrée directe sur le marché du travail »*, résume Delphine Manceau, directrice de Neoma BS qui propose 27 MS et MSc, dont certains en alternance.

Ces tremplins vers l'emploi sont accessibles après un bachelor en quatre ans ou, à titre dérogatoire, une licence pour les MSc, et pour les Mastères spécialisés après un master en cinq ans. Attention cependant, l'offre est foisonnante et la qualité, inégale. Si le Mastère spécialisé est une marque déposée par la Conférence des grandes écoles (CGE), avec des critères académiques précis, l'utilisation du sigle MSc est moins encadrée. Il se réfère au Master of science, diplôme anglo-saxon bien connu des recruteurs, ce qui sous-tend que la plupart des cours sont en anglais. Avant de choisir, il faut donc visiter le site des écoles, télécharger les brochures, contacter les professeurs référents et interroger des anciens repérés sur LinkedIn. En ces temps de confinement, il est également possible de participer à des webinaires, ces conférences en ligne, et autres salons virtuels pour s'assurer que cette année d'études se justifie pleinement.

Label Grandes écoles payant

Car ces spécialisations coûtent cher : plus de 33 000 euros pour le MSc Finance Internationale d'HEC. En moyenne, de 15 000 à 20 000 euros pour les écoles de commerce du Top-10 français, soit généralement la moitié du salaire annuel attendu post-diplôme. *« C'est un vrai investissement*, convient Maureen Paulius, 24 ans, qui termine le MS Transformation digitale, Marketing & Stratégie de l'emlyon BS. *Mais je me sens plus sereine en termes d'employabilité. »* Cette diplômée en pharmacie de l'université de Nantes évoque le choc culturel que cette formation a représenté pour elle, avec ses classes inversées où les points de vue se confrontent, les cas concrets servent à comprendre et les projets se réalisent en groupe.

En choisissant des formations labellisées CGE, les candidats s'assurent généralement d'avoir accès à l'excellence académique des grandes écoles et à leurs relations étroites avec les entreprises. Sans parler de

la puissance de la marque, visa d'entrée dans de grands groupes dont les DRH connaissent très bien ces programmes. *« Ça n'est pas un sous-produit*, assure cependant Eloïc Peyrache. *Nos étudiants ont accès aux mêmes cours que ceux du programme grande école. »* C'est aussi le cas à Neoma BS. Par ailleurs, certains MS sont conçus par plusieurs écoles, comme le MS Acteur pour la Transition énergétique d'Audencia, co-accrédité avec Centrale Nantes. Ou le MSc International Luxury Management de Neoma BS, avec Politecnico di Milano, en Italie. Et dans certaines filières, les étudiants peuvent préparer des certificats professionnels comme le CFA (Chartered Financial Analyst), mondialement reconnu dans la banque d'investissement et la gestion d'actifs.

Parcours variés

L'un de leurs atouts est aussi la diversité du recrutement. Les Mastères spécialisés attirent à la fois des ingénieurs fraîchement diplômés, des titulaires de masters en management et des profils universitaires en quête d'expérience professionnelle. On y croise juristes, pharmaciens, docteurs, historiens, étudiants de Sciences-Po… Et certains cadres, après cinq à dix ans de carrière, choisissent parfois ces parcours pour se reconvertir. Les Masters of science s'adressent à un public plus jeune et plus international, généralement de niveau bachelor ou licence. Le déroulé des cours est à peu près identique entre les deux diplômes. Après un premier semestre à explorer les grandes disciplines du management, comme la finance ou le marketing, les étudiants se spécialisent avec des options très pointues, puis enchaînent sur un stage suivi d'une thèse professionnelle.

Un parcours presque sur mesure pour des managers très opérationnels. *« Nous voulons des candidats avec un projet déjà assez précis, qui font preuve d'une bonne capacité d'analyse »*, indique Olivier Cateura, responsable des MS et MSc à l'emlyon. Outre l'examen du dossier, un entretien permet d'évaluer leur motivation. Mieux vaut s'être bien renseigné sur le parcours et ses débouchés. Qui sont nombreux et variés.

NOTRE SÉLECTION

NOM DU DIPLÔME	ÉTABLISSEMENT	DURÉE* (en mois)	COÛT D'INSCRIPTION (en euros)
MS MANAGER MARKETING DATA & COMMERCE ÉLECTRONIQUE	**Skema BS** (Lille, Paris)	12**	17 000
MS ACTEUR POUR LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE	**Audencia** (Nantes)	12	16 000
MS INTERNATIONAL WEALTH MANAGEMENT	**ESCP BS** (Londres, Paris)	15	20 000
MS DROIT ET MANAGEMENT INTERNATIONAL	**HEC** (Paris)	18	21 600
MSC IN STRATEGY, CONSULTING & DIGITAL TRANSFORMATION	**Edhec BS** (Lille)	18	20 700
MSC DIGITAL & INNOVATIVE SUPPLY CHAIN	**Neoma BS** (Paris)	12 à 24**	16 500
MSC IN HOSPITALITY MANAGEMENT	**Essec BS** (Paris)	24**	35 000
MSC IN FINANCE	**emlyon BS** (Lyon)	18	24 500

*Incluant cours, stage et thèse professionnelle.
**Formation en alternance possible.
Ce tableau n'est pas un palmarès, mais une sélection de la rédaction.
SOURCE : ECOLES.

Neoma BS, par exemple, propose neuf MS et MSc en finance : gestion d'actifs, corporate finance, analyse financière, finance de marché… Certains peuvent même être suivis en alternance, en étant rémunéré.

Virage digital

Par ailleurs, ces formations très professionnelles ont pris une forte coloration digitale. *« Cela me permet d'être à l'aise dans la gestion de projets tels que l'usage de plateformes numériques pour améliorer la performance et la gestion de base de données »*, explique Marion Geniaux. Cette ingénieure en biologie industrielle termine un MS Entrepreneuriat & Management de l'innovation de l'emlyon lors d'un stage sur la conduite du changement à L'Oréal. *« C'est d'ailleurs autour de la révolution numérique que ces diplômes se développent le plus ces dernières années »*, indique Michelle Sisto, directrice du programme grande école de l'Edhec, qui propose un MSc Data Analytics et Digital Business, comme l'Essec ou l'ESCP. Un antidote à la crise. **K. M.**



Challenges
Finances privées
Le Family office pour tous

Bourse

Investir malgré la pandémie

Certains produits peuvent tirer parti de la crise inédite que toute la planète, et les marchés financiers, traverse. Nos pistes.

La crise sanitaire a déclenché la crise boursière la plus rapide de l'histoire : en quelques semaines, les grands indices mondiaux ont perdu plus de 30%. La plupart des pays ont adopté des mesures de confinement pour ralentir l'avancée de la pandémie, provoquant, du même coup, le plus fort ralentissement économique mondial depuis des décennies. La Commission européenne table sur une chute record du PIB de 7,7% en zone euro pour 2020. Et aux Etats-Unis, le taux de chômage a explosé, avec 36,5 millions d'Américains concernés. Mais, dans toute crise, il y a des opportunités, et certains produits pourraient tirer parti de cette situation exceptionnelle.

Cap sur le marché secondaire

Première étape : le marché du non-coté. Il est très apprécié des investisseurs depuis quelques années grâce à ses bonnes performances à long terme et parce qu'il n'est pas soumis aux soubresauts de la Bourse. Pourtant, il n'a pas échappé à la décrue générale : les fonds actions dédiés au capital-investissement ont perdu 27,1% au premier trimestre. Et les sociétés investies sur ce segment devraient, elles aussi, enregistrer de mauvais résultats liés à la récession, ce qui fera mécaniquement baisser leurs ratios de valorisation. Dans un tel marché, il y a tout de même des opportunités à saisir, notamment sur le marché secondaire du non-coté. *« Certains actionnaires sont parfois contraints de sortir du capital avant les autres : besoin urgent de trésorerie, obligations légales de sortie… Notre fonds leur propose de racheter leurs parts, avec une décote de 20 à 25% en échange de cette liquidité »*, explique Frédéric Zablocki, directeur général d'Entrepreneur Venture. Son fonds a été lancé fin 2019, mais la pandémie risque d'accroître le vivier d'entreprises éligibles. *« Certains acteurs qui avaient utilisé un fort effet de levier, sont très endettés, et peuvent être contraints de vendre leurs participations »*, détaille Alexandre Falin, gérant de portefeuille à Unigestion. Cerise sur le gâteau, certains de ces fonds offrent même un cadre fiscal avantageux puisque les plus-values ne sont pas imposées à l'échéance du fonds.

Privilégier les « anges déchus »

Mais attention, comme tout investissement, le non-coté comporte un risque de perte en capital. Et la crise actuelle, dont personne ne connaît l'ampleur et la durée, accentue ce risque. D'où la nette préférence de certains professionnels de la ges-



Photo personnelle

Alexandre Ricardo, *business angel.*

« Tous les investisseurs n'ont pas le même timing »

« Après avoir fait partie de l'équipe de direction de Meilleurtaux jusqu'en 2018, je suis devenu investisseur actif pour faire profiter d'autres entrepreneurs de mon expérience et de mon réseau. J'accompagne une dizaine d'entreprises en direct et pour me diversifier, je me suis aussi tourné vers des fonds spécialisés. Comme j'ai constaté qu'un certain nombre d'entrepreneurs et d'investisseurs n'avaient pas forcément le même timing du fait de contraintes différentes, j'ai souscrit avec conviction en début d'année au fonds spécialisé sur ce thème d'Entrepreneur Venture. Et aujourd'hui, la crise du Covid-19 pourrait amener certaines entreprises ou certains investisseurs à devoir mobiliser très vite de la trésorerie ou à se ménager des solutions de sortie plus rapides, ce qui créera des opportunités pour tous les acteurs. » ■

Une sélection de produits qui pourraient profiter du covid

NOM (Code Isin)	SOUSCRIPTION MINIMUM (en euros)	DURÉE D'INVESTISSEMENT	NOTRE AVIS
Unigestion Secondary V (FR0013514817)	**1 000 000**	**10 ans**	Cette société de gestion suisse propose du private equity depuis une trentaine d'années. Ouvert jusque fin juin, ce fonds sélectionnera des portefeuilles d'entreprises solides et performantes.
Entrepreneurs & Opportunités (FR0013416203)	**100 000**	**6 ans**	Pour investisseurs avertis, ce FPCI (Fonds professionnel de capital-investissement) veut lever env. 30 millions pour prendre une vingtaine de participations minoritaires dans des entreprises en croissance.
Autofocus ESG Juillet 2020 (FR0013479516)	**300**	**2 à 9 ans***	Ce fonds indexé sur un indice regroupant 50 sociétés de la zone euro versera 5% par an si l'indice progresse (ou perd moins de 10%), avec une garantie en capital jusqu'à 40% de baisse au bout de neuf ans.
JH Horizon Euro High Yield Bond (LU0828815570)	**141,43**	**libre**	Ce fonds a évidemment souffert depuis le début de l'année, mais il résiste mieux que sa catégorie et il est bien diversifié sur toute l'Europe, Royaume-Uni inclus.
LBPAM ISR Convertibles Opportunités GP (FR0013453669)	**98,51**	**libre**	Fin 2019, la Banque postale AM a lancé ce fonds d'obligations convertibles, réputées mieux résister dans les périodes de volatilité des marchés. Depuis janvier, il ne recule que de 3,8%.
Nordea 1 - Low Duration US High Yield Bond (LU0602537226)	**11,50**	**libre**	Pour ceux qui croient que l'économie repartira plus rapidement aux Etats-Unis que sur le Vieux Continent, ce fonds permet d'investir dans les obligations américaines moins bien notées.
iShares Fallen Angels High Yield Corp Bond UCITS ETF (IE00BF3N7219)	**4,80**	**libre**	Ce tracker réplique un indice composé de 450 entreprises du monde entier passées de l'« Investment Grade » (la catégorie la plus sûre) au « High Yield », avec des perspectives de rendement plus élevées.

* Selon évolution de la Bourse.

SOURCE : SOCIÉTÉS, QUANTALYS

tion pour l'investissement obligataire, réputé plus sûr. C'est notre deuxième étape… *« On peut par exemple investir dans la dette subordonnée des entreprises françaises sur des secteurs devenus très porteurs : la santé, le télétravail, la relocalisation, la cybersécurité… »*, conseille Christophe Aubert, associé à Hexagone Particulier.

Les investisseurs audacieux peuvent aussi regarder du côté des fonds obligataires « High Yield », qui rassemblent les sociétés moins bien notées par les agences de notation : *« Le marché a fortement baissé depuis le 1er janvier car le risque de faillite a augmenté, mais certains secteurs (télécoms, médias, santé…) et certaines entreprises s'en sortent mieux »*, souligne Alain Krief, responsable de la gestion obligataire chez Edmond de Rothschild AM. Il peut aussi être astucieux de s'intéresser aux « anges déchus », ces sociétés auparavant classées « Investment Grade » (c'est-à-dire financièrement très solides) et dégradées par les agences de notation à cause de la pandémie ou de la chute du prix du pétrole : les cours de leurs obligations ont reculé ou la prime d'émission a augmenté pour celles qui veulent lever des fonds. Risqué, certes, mais, lors des précédentes grandes crises financières (2001 et 2008), ces anges déchus ont fortement rebondi…

Fonds structurés à étudier

Enfin, pour les épargnants qui souhaitent conserver une marge de sécurité plus importante, les produits structurés peuvent être une solution intéressante, puisqu'ils permettent d'investir tout en offrant une garantie sur le capital, même en cas de baisse des marchés. *« Cette protection est généralement garantie jusqu'à un recul de 30 à 50% de l'indice de référence, mais cette baisse ne sera constatée qu'à l'échéance, ce qui laisse un potentiel de remontée en cas de krach »*, rassure Grégory Vial, cofondateur de Feefty, une plateforme dédiée aux produits structurés. Souscrire ce genre de fonds après une forte baisse des marchés permet de prendre date, tout en évitant de s'exposer à une éventuelle dégringolade future, et en pariant sur un rebond des marchés ! Les banques proposent régulièrement des fenêtres de souscription pour ces produits, mais la grande majorité des produits structurés passent plutôt par les conseillers en gestion de patrimoine et les banquiers privés. Attention toutefois à bien comprendre les conditions avant de souscrire : chaque fonds structuré a ses spécificités. Il faut étudier attentivement le prospectus officiel du produit, qui liste les performances attendues en fonction des scénarios possibles : du plus optimiste au plus noir, qu'il ne faut jamais écarter. Autre point de vigilance au moment de la souscription, les frais, qui peuvent venir rogner la performance finale.

Damien Pelé

A FAIRE

Vérifier les agréments

Pour éviter les produits douteux, qui prolifèrent en temps de crise, les investisseurs doivent s'assurer que ceux qu'ils ont choisis ont reçu un agrément AMF. D'autre part, certains produits ne peuvent être vendus qu'à des investisseurs avertis, disposant de ressources financières et de connaissances suffisantes.

A NE PAS FAIRE

Utiliser son épargne de précaution

La contrepartie de ces investissements rentables est le blocage pour plusieurs années. Il est toujours possible de récupérer son épargne avant l'échéance programmée en cas de besoin, mais cela se fera avec un risque de perte en capital plus important et/ou des pénalités.

Immobilier

Une confiance à restaurer

Pendant le confinement, les transactions ont chuté de 75 % et les mises en vente, de 66 %.

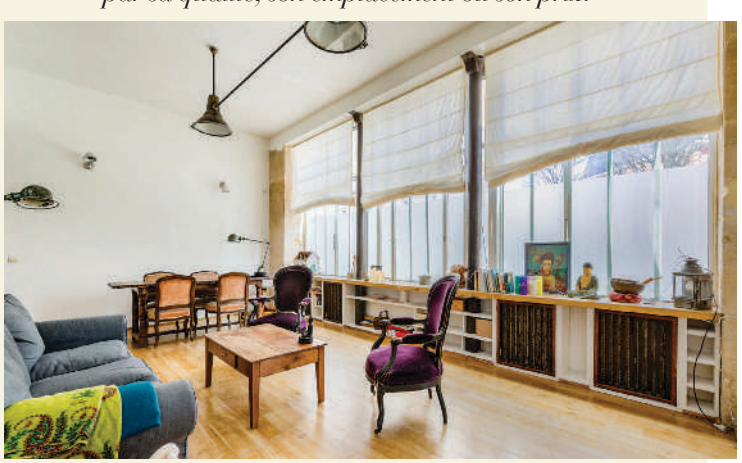
Jusqu'alors, la frénésie était totale. Ventes signées en quelques semaines, voire quelques jours, prix poursuivant une hausse têtue dans les grandes villes, crédits immobiliers accordés en abondance à des taux record… Las. Le confinement lié à l'épidémie de Covid-19 a sonné la fin de la partie. Avec une économie brutalement à l'arrêt, le marché immobilier s'est figé.

Passée l'espérance d'un rebond rapide, la fameuse courbe en V, les acteurs du secteur s'interrogent désormais sérieusement. Se dirige-t-on vers une courbe en U, avec une reprise à moyenne échéance, ou en L, à plus long terme ? Selon les indicateurs du site MeilleursAgents, le volume des transactions a chuté de 75 % pendant les deux mois de confinement, alors que la période est traditionnellement une des plus actives, tandis que le nombre de biens mis en vente a reculé de 66 % : forcément, puisque 50 % des agences immobilières ont déclaré avoir cessé totalement leur activité, sauf gestion des affaires courantes. Soit déjà 120 000 ventes non réalisées.

Toujours selon MeilleursAgents, plus de 40 % des acquéreurs déclarent vouloir attendre plusieurs mois avant de reprendre leur projet et 74 % s'attendent à une baisse des prix d'au moins 10 %, tandis que les vendeurs continuent, eux, de se bercer d'illusions sur un maintien des valeurs. Petit espoir : la quasi-totalité des personnes engagées dans une procédure déclarent vouloir aller à son terme. Ce qui devrait donner un petit air de W à la courbe future d'activité, lorsque les actes authentiques se signeront post-déconfinement. **Virginie Grolleau**

L'affaire de la semaine

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



SP

Un loft dans le quartier Ramey, à Paris

▶ **Dans le XVIIIe arrondissement,** près du métro Jules-Joffrin, ce 2-3 pièces offre volumes et lumière avec sa belle hauteur sous plafond (3,54 mètres) et ses baies vitrées. ▶ **D'une surface de 72,69 m²,** il comprend entrée, pièce de vie, cuisine dînatoire, chambre et espace couchage, salle de bains et deux caves. ▶ **Prix : 895 000 euros.**

▶ **www.challenges.fr/immobilier**



Illustration : Richard Phipps

Patrimoine

Marc Fiorentino
MeilleurPlacement

« Imaginons un placement post-crise »

Le confinement a provoqué une explosion sans précédent de l'épargne des ménages français : du fait de la disparition momentanée de leurs principaux postes de dépenses et d'investissement, ce sont près de 100 milliards d'euros qui vont s'entasser sur leurs comptes courants et leurs livrets défiscalisés !

Une partie de cette épargne va revenir à la consommation par effet de rattrapage. Mais une partie seulement. Le taux d'épargne des Français, un des plus élevés au monde, va sans doute dépasser durablement 20 % !

Le gouvernement va tout tenter pour rassurer les épargnants et les motiver à ne pas laisser dormir leurs liquidités. Il cherche déjà des solutions de « fléchage » vers l'économie « réelle ». La tâche ne va pas être simple : Emmanuel Macron a répété à de multiples reprises que nous étions en guerre ; et Edouard Philippe, qu'une *« seconde vague »* était possible. Pas étonnant, dans ce contexte, que les ménages accumulent encore de l'épargne de précaution.

Le gouvernement va donc devoir faire preuve d'imagination. Et de générosité car, en France, pour qu'un placement devienne populaire, il faut une incitation fiscale forte. Les enveloppes à fiscalité avantageuse ne manquent pas. Le gouvernement a le choix : assurance-vie, PEA (plan d'épargne en actions) ou PER (plan d'épargne retraite) pourraient servir de support à un nouveau placement post-crise. La course aux idées (bonnes, de préférence) est ouverte. Il faut évidemment privilégier les entreprises, cotées ou non cotées, qui vont avoir besoin de capitaux propres pour surmonter la crise. Un placement pour le monde d'après. ■

EMMANUELLE MINASSIAN
INTERNATIONAL REAL ESTATE



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

GROUPE MERCURE TOULOUSE
44 bd Carnot, 31000 Toulouse



TOULOUSE - Jeanne d'Arc
Superbe appartement 215 m² au 3e étage
Salon, salle à manger, cuisine équipée, 3 chambres, bureau, 3 salles de bains/eau, dressing, buanderie. Cheminées, climatisation, ascenseur. Rénovation haut de gamme.
DPE B; Réf. 8198TS **Prix : 1 050 000 €**
✆ 05 34 417 427 - www.groupe-mercure.fr

CAMPAGNES DU SOLEIL
Françoise DESSOY



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

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



PARIS Ve - VAL-DE-GRÂCE / PORT-ROYAL
A côté de l'église du Val-de-Grâce, rue Fustel de Coulanges **Appartement de deux pièces de 41 m² L.C** et 42.12 m² au sol au 4e étage (asc). d'un bel immeuble haussmannien avec gardienne à demeure. Salon en angle, chambre, cuisine séparée, salle de bains. Le salon dispose d'un balcon de plus de 2 m² avec vue dégagée, dans l'axe de la rue Saint-Jacques. Hauteur sous plafond 2 m 85. Travaux à prévoir. Parties communes très agréables. Idéalement située, quartier commerçant, proche de Port-Royal, à prox. du Jardin du Luxembourg. **Exclusivité. Prix : 595 000 €**
✆ 01 45 55 79 00 - infos@agencevarenne.fr

GALERIE DE L'IMMOBILIER
48 rue Mazarine, 75006 Paris



PARIS - Jardin du Luxembourg
Face au jardin du Luxembourg, bel immeuble en p. de t. au 5e étage avec asc, **Appartement de réception et familial.** Vue sur Luxembourg et les monuments de Paris. Double salon avec balcon filant, salle à manger avec cuisine semi-ouverte. A l'arrière, 3 chambres, dressings, 2 salles de bains, bureau ou 4e chambre sur jardin. Très lumineux, Climatisation et nombreux rangements. Parking. **✆Omar Asghar : 06 99 35 67 45**

GALERIE DE L'IMMOBILIER
48 rue Mazarine, 75006 Paris



PARIS XVIe - Jardin du Ranelagh
Elégant hôtel particulier d'environ 300 m² avec patio d'entrée et jardin de 90 m² situé rue du Ranelagh. Sur 5 niveaux (avec asc.), Fin XIXe siècle; façade de pierre stylisée qui a bénéficié d'un ravalement complet en 2016. Entrée, salon, salle à manger, 4 chambres avec 3 SDB, et petit salon en dernier étage avec cheminée monumentale. Un **jardin de plain-pied** avec cuisine et salle à manger accessible également par le salon sans vis-à-vis, agrémente cette demeure d'exception. **Prix : 5 700 000 €**
✆ Patrick Saint Germain : 06 80 13 59 07

GROUPE MERCURE POITOU CHARENTES
18, rue Carnot · 86000 Poitiers



EN PLEIN COEUR DE BRENNE (36)
Propriété de 35 hectares composée de 5 gîtes, maison d'habitation, grandes dépendances, rendez-vous de chasse, **2 étangs**, bois, friche, prairies. Très beau site naturel. Possibilité d'acquérir 71 ha attenants. DPE vierge. Ref. 8684PO.
Prix : 499 500 € - ✆05 49 60 27 00 - www.groupe-mercure.fr

GROUPE MERCURE CENTRE LOIRE



INDRE
Au cœur de la Brenne, paradis naturel
Magnifique ensemble de moulins sur 3 ha clos avec 2 étangs, 1 bief, des bois. Le moulin principal abrite de belles pièces dont 7 chambres et 5 sdb. Le tout est en parfait état.
Idéal projet touristique. DPE : vierge. Réf : 19063CL.
Prix : 740 000 € - ✆ 06 10 55 45 17
a.morindefinfe@groupe-mercure.fr

GROUPE MERCURE PICARDIE



SOMME
Duplex de 203 m² en très bon état
Grand séjour avec cheminée feu de bois, cuisine, salle à manger, 3 chambres, 2 salles de bain et 1 s; douche. Petite terrasse en bois. Place de parking dans cour fermée.
Proche commerces et baie de Somme.
DPE : vierge. Réf : 19023NC. **Prix : 395 000 €**
✆ 06 08 89 18 42 - e.delaserre@groupe-mercure.fr

DEMEURES DU LITTORAL



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

COTE MER COTE JARDIN immobilier



CÔTES D'ARMOR (22) - Plestin-les-Grèves
Au bord de l'eau - Manoir de 1650 sur parc 5 116 m²
Exclusivité . 200 m² hab., rénové au RDC : entrée, salon 36 m², âtre insert, SAM cheminée, cuisine, SDE.
1er étage : 3 chambres, antichambre bureau, 2 SDE, wc.
2e étage : 3 chambres, SDE. Au RDJ: caves. Toiture Lauze, ensemble en bon état, inscrit ISMH. Plage à de sable fin à 200 m à pied. Classe Energie : D163. Ref 4917. **Prix : 493 900 € FAI**
✆ 06 81 71 17 60- cotemercotejardinimmobilier.com

CHASSAIGNE IMMOBILIER



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

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



Volkswagen Group France, SA au capital de 198 502 510 €, 11 avenue de Boursonne Villers-Cotterêts, RCS Soissons 832 277 370. **Cycle mixte Gamme Audi A6 TFSI e : consommation électrique (kWh/100km) NEDC corrélé : 16,7 - 17,9. Consommation (l/100 km) NEDC corrélé combinée : 1,9 - 2,1 / WLTP : 1,5 - 2,0. Rejets de CO_2 (g/km) : 0 (mode électrique en phase de roulage) 42 - 47 (mode hybride NEDC corrélé) / WLTP : 0 (mode électrique en phase de roulage) 35 - 44 (mode hybride WLTP). Valeurs au 13.12.2019, susceptibles d’évolution. Plus d’informations auprès de votre partenaire.** À partir du 1er septembre 2017, certains véhicules neufs sont réceptionnés sur la base de la procédure d’essai harmonisée au niveau mondial pour les véhicules légers (WLTP), procédure d’essai plus réaliste permettant de mesurer la consommation de carburant et les émissions de CO_2. À partir du 1er septembre 2018, la procédure WLTP remplace complètement le nouveau cycle européen de conduite (NEDC), procédure d’essai utilisée précédemment. Les conditions d’essai étant plus réalistes, la consommation de carburant et les émissions de CO_2 mesurées selon la procédure WLTP sont, dans de nombreux cas, plus élevées que celles mesurées selon la procédure NEDC. Jantes non disponibles à la commande. À partir du 1er mars 2020, les taxes sont calculées sur la base des émissions de CO_2 WLTP. Fleet Solutions = Solutions Flotte.

Notre sélection des modèles de 15 000 à + de 30 000 euros p. 84

Flotte AUTO



Citroën C5 Aircross, l'hybride rechargeable version confort



Renault Zoe, la pionnière des électriques se renouvelle



Peugeot 3008, la star toujours attrayante en diesel

CRISE SANITAIRE, RÉCESSION, NOUVELLES RÈGLES FISCALES…

2020 dans la tourmente

L'année avait si bien commencé… mais l'annulation en cascade des salons et la mise à l'arrêt complet de l'industrie ont mis le secteur automobile à plat. Pourtant, la reprise à venir sera synonyme d'opportunités.

Un choc sans précédent

Tout avait pourtant bien commencé. Porté par son dynamisme de 2019 – nouvelle année record avec 11 % de hausse –, le marché des flottes était encore en légère progression sur les deux premiers mois de 2020, malgré les changements fiscaux du 1er janvier. Mais tout cela, c'était avant… La crise sanitaire et le confinement en ont sonné le glas. L'arrêt des usines des constructeurs automobiles et la fermeture des différents réseaux de concessionnaires et d'après-vente, parallèlement à la limitation des déplacements et à la mise en place du télétravail, ont bouleversé la donne. Dans ces conditions, il n'est pas étonnant que le marché se soit effondré de près de 85 % en avril. Il faudra du temps pour y voir clair quant aux conséquences de cet épisode historique. Le retour à la normale ne se fera en tout cas pas en un jour. Pour les acheteurs, en revanche, il s'agit de ne pas manquer le coche, de profiter de la dynamique de la reprise.

Le confinement a en effet été l'occasion pour de nombreux acteurs de faire un état des lieux des flottes. La prolongation des contrats pendant cette période de pause a parallèlement permis d'affiner les stratégies de renouvellement des parcs. Les entreprises cherchent plus que jamais à verdir leurs flottes, notamment pour en optimiser le coût. C'est d'autant plus vrai que l'Etat projette de conditionner les aides à la relance au bilan environnemental des modèles. Cela tombe bien, car 2020 rime, pour les constructeurs, avec la mise sur le marché massive d'hybrides rechargeables et d'électriques. Voici comment s'y retrouver. **M. C.**



OLIVIER MARTIN-GAMBIER

Les clés pour profiter de la reprise

Changements fiscaux et enrichissement de l'offre poussent les gestionnaires de flottes à rebattre les cartes de leurs parcs.

Alors que les stocks se sont accumulés pendant le confinement et l'arrêt des usines, l'offre sur les véhicules pro va, comme pour les particuliers, comporter des effets d'aubaine. C'est le moment d'en profiter, mais en analysant rationnellement ses besoins.

Coordination :
Agence Forum News
Rédaction en chef :
Caroline Brun
Rédaction :
Mathieu Chevalier

Comprendre la fiscalité 2020 pour en minimiser l'effet

Crise sanitaire ou pas, le WLTP est une réalité depuis le 1er mars. Ce nouveau protocole de mesure des consommations (qui remplace le NEDC) permet d'obtenir des valeurs d'homologation plus proches d'un usage réel. Cela signifie que les consommations officielles augmentent, même si le modèle ne change pas. Sachant que le malus et la taxe sur les véhicules des sociétés (TVS) reposent sur les émissions de CO_2, liées aux consommations, la fiscalité s'est alourdie de manière mécanique au 1er mars. Ajoutons que le WLTP prend désormais en compte le poids d'un véhicule et donc l'équipement (boîte automatique, taille des roues, équipements de confort et de sécurité…). Résultat, pour un modèle et un moteur précis, il existe différents niveaux de fiscalité.

Pour compenser l'effet négatif du WLTP, le gouvernement a adapté les grilles du malus et de la TVS (pour la part indexée sur le CO_2). Le seuil de déclenchement a été relevé de 117 g/km en 2019 à 138 g/km au 1er mars. Bien, mais insuffisant : alors que la grille se décale vers le haut de 21 g/km, les émissions, elles, augmentent en moyenne de 35 g/km, selon Jato Dynamics !

Concernant la part de la TVS indexée sur le CO_2, la logique est la même que pour le malus à ceci près que la grille fonctionne par paliers. Les tranches ont ainsi été relevées, mais il faut plus que jamais veiller aux effets de seuil. Un même modèle peut, par le jeu de l'équipement, passer dans la tranche supérieure.

Profiter des aides à la relance

Inutile de le cacher, les nouveaux modes de propulsion ont un coût. Il est donc indispensable de regarder

La crise et ses conséquences



Fin mars, la production reprend dans l'usine Renault Dongfeng de Wuhan. Pas pour longtemps puisque la crise a signé le quasi-retrait de la marque française de Chine.



RENAULT UK

Pendant le confinement, certains constructeurs, comme Renault en Grande Bretagne, ont organisé des « visio-visites » des concessions. L'amorce d'une digitalisation de l'acte d'achat.



AIR LIQUIDE

Nombre de constructeurs ont participé à l'effort sanitaire, à l'image des respirateurs produits par le consortium Air Liquide – PSA – Valeo – Schneider Electric.



DAIMLER

Les renouvellements de parc post-confinement sont l'occasion d'opter pour des modèles à énergie alternative, en vue d'alléger une fiscalité toujours plus lourde.

de près les aides proposées pour limiter ce surinvestissement. Mauvaise nouvelle en ce début d'année 2020 puisque la prime de 6 000 euros, jusqu'alors accessible pour l'achat d'un véhicule électrique, avait été rabotée à 3 000 euros pour les entreprises. Mais la période post-confinement devrait présenter un certain nombre d'opportunités. Le plan de soutien à la filière automobile, annoncé par Emmanuel Macron le 26 mai, conditionne comme prévu les aides à une performance environnementale. Le renforcement de la prime à la conversion est une mesure pertinente pour le grand public car elle encourage l'acquisition de modèles propres et met au rebut des véhicules âgés, donc polluants. Parallèlement, la hausse des niveaux de bonus octroyés pour l'achat de modèles roulant aux énergies alternatives va également booster la vente d'électriques. Ce qui aura un effet bénéfique, en aidant les constructeurs à respecter les objectifs de réduction des émissions moyennes de leurs gammes fixés par Bruxelles.

Bonnes pour l'environnement, ces mesures cherchent aussi à être bonnes pour l'industrie et l'emploi. L'enjeu est de taille car le sec- ▶▶▶

Gilles Bellemère,
directeur général ALD Automotive

« La crise va accélérer notre digitalisation »

Filiale du Groupe Société générale, ALD Automotive gère plus de 550 000 véhicules en France. Le DG de cet acteur majeur de la LLD revient sur la gestion du confinement et les enjeux de la reprise.


ALD AUTOMOTIVE

Challenges. Comment avez-vous réagi face au confinement ?
Nous avons activé le scénario de pandémie prévu. Passé les premiers jours de sidération, on a été en mesure de connecter 90 % de nos collaborateurs, soit plus de 1 000 personnes, pour continuer l'activité malgré la fermeture de nos 18 sites sur le territoire.

Qu'avez-vous mis en place pour accompagner les gestionnaires de flotte ?
Nous nous sommes attachés à trouver des solutions pour aider nos clients. De nombreux pans de notre activité se sont arrêtés, comme la livraison de véhicules (sauf ceux liés à des activités essentielles) ou les restitutions.

Comment s'est déroulée la reprise ?
Les activités de maintenance sont logiquement les premières à être revenues à la normale et ce quasiment dès le 11 mai, preuve de l'anticipation de tous les acteurs. Sur l'activité commerciale, il n'y a pas eu de véritable bond, car les priorités des entreprises à ce moment-là n'ont pas été de renouveler les contrats de LLD.

Quelles seront les conséquences de cette crise ?
La crise va accélérer la digitalisation de notre métier et de l'ensemble de l'économie. Sur des tendances plus lourdes, je ne suis pas sûr que ça change profondément. Le besoin de flexibilité des contrats, le développement des motorisations alternatives ou la multimodalité des déplacements sont toujours là et la crise aura, au plus, eu un effet d'accélérateur.
Je ne crois pas à une rupture majeure dans la gestion des parcs automobiles. **Propos recueillis par Mathieu Chevalier**

▶▶▶ teur représente 400 000 emplois directs et 900 000 avec les services. Or, soutenir les électriques tandis que les batteries sont massivement produites en Chine (plus généralement en Asie, avec le Japon et la Corée) est pour le moins paradoxal. Il faut donc que les constructeurs puissent relocaliser en Europe, alors même que le projet « d'Airbus des batteries » ne verra pas le jour avant 2023. L'Europe est aussi attendue au tournant sur l'ampleur et la cohérence du plan qu'elle mettra en place.

Entamer le verdissement de la flotte

Les aides conditionnées à une performance environnementale constituent une opportunité d'entamer la conversion d'une flotte vers des énergies plus durables. Mais la multiplication des solutions proposées a singulièrement compliqué les choix des entreprises. La définition précise des besoins des collaborateurs doit rester le point de départ de la réflexion et il faut se garder d'essayer de convertir l'ensemble de sa flotte à la même énergie. L'hybride classique convient à un usage urbain et périurbain, l'hybride rechargeable à un usage polyvalent, et l'électrique à une utilisation principalement urbaine. A l'achat, ces énergies entraînent un surcoût qui pèse lourd sur le TCO (coût total de détention). Heureusement, les avantages fiscaux permettent de réduire un peu l'impact de ce surcoût. L'hybride rechargeable n'est pas touchée par le malus, elle est exonérée de TVS CO_2 si ses émissions sont inférieures à 50 g/km et bénéficie d'un plafond d'amortissement plus favorable (20 300 euros). Un avantage qui monte à 30 000 euros pour un véhicule électrique qui peut aussi compter sur un bonus à l'achat (3 000 euros), l'exonération totale de la TVS, le certificat d'immatriculation moins cher ou gratuit suivant la région et la récupération à 100 % de la TVA sur l'électricité.
Il est parallèlement indispensable de minimiser le coût d'usage. Cela passe par une recharge régulière qui nécessite d'avoir mis en place un écosystème spécifique. Lequel implique des coûts d'installation ou d'utilisation des bornes, mais également des trajets planifiés. Une règle ne doit pas être perdue de vue : plus une voiture électrique roule, plus elle devient rentable. Paradoxal, sachant que c'est l'énergie qui offre le moins d'autonomie.

Mathieu Chevalier ▶



Expérience, professionnalisme : entre pros, on risque de bien s'entendre.

SEAT Arona Style Business.

Chez SEAT nous faisons tout pour vous faciliter la vie. Avec SEAT FLEET SOLUTIONS, vous trouverez le modèle qui vous correspond pour profiter chaque jour d'un véhicule fiable et sûr. Découvrez notre service dédié aux professionnels.

SEAT **FLEET SOLUTIONS**

SEAT

Gamme SEAT Arona Style Business : consommation mixte WLTP (min - max l/100 km) : 3,7 - 6,6. Émissions de CO_2 WLTP (min - max g/km) : 104 - 140.
À partir du 1er septembre 2017, certains véhicules neufs sont réceptionnés sur la base de la procédure d'essai harmonisée au niveau mondial pour les véhicules légers (WLTP), procédure d'essai plus réaliste permettant de mesurer la consommation de carburant et les émissions de CO_2. À partir du 1er septembre 2018, la procédure WLTP remplace complètement le nouveau cycle européen de conduite (NEDC), procédure d'essai utilisée précédemment. Les conditions d'essai étant plus réalistes, la consommation de carburant et les émissions de CO_2 mesurées selon la procédure WLTP sont, dans de nombreux cas, plus élevées que celles mesurées selon la procédure NEDC.
SEAT France Division de Volkswagen Group France S.A. au capital de 198 502 510 € – 11, avenue de Boursonne Villers-Cotterêts – RCS SOISSONS 832 277 370.

SEAT **FLEET SOLUTIONS**

Notre sélection

L'OPTION ÉCOLO

Skoda Citigo[e] 83 ch



L'électrique la moins chère du marché est la Skoda Citigo[e], accessible à 18 600 euros, bonus déduit. La cousine de la VW e-Up n'est pas une électrique au rabais puisqu'elle bénéficie d'une batterie suffisamment puissante (36,8 kWh). Cela lui garantit une autonomie de 265 km, assez généreuse pour une citadine. Les 83 ch offrent des performances satisfaisantes.

Prix (à partir de) : **21 600 euros.**
Emissions de CO_2 : **0 g/km.**
Bonus : **3 000 euros.**
TVS : **exonération définitive.**
Autonomie moyenne : **265 km.**

De 15 000 à 20 000 euros



LE CHOIX PRAGMATIQUE

Fiat 500 Hybrid 70 ch

Pour 2020, la 500 soigne toujours sa ligne mais surtout son appétit. Elle reçoit ainsi un nouveau trois-cylindres essence marié à une micro-hybridation. Par rapport au moteur remplacé, les émissions baissent d'environ 20 %, à 119 g/km. La partie électrique étant assurée par un simple alterno-démarreur, elle ne permet pas de rouler en zéro émissions.

Prix (à partir de) : **14 990 euros.**
Emis. de CO_2 : **119 g/km.**
Bonus/malus : **neutre.**
TVS : **exonération 12 trimestres puis 258 euros/an.**
Conso moyenne : **5 l/100 km.**

De 20 000 à 25 000 euros



L'OPTION ÉCOLO

Renault Zoé R110 108 ch

La Zoé propose toujours un rapport prix/prestations alléchant grâce à la possibilité de louer les batteries (dès 44 euros/mois). Cela permet de ramener le prix à 20 900 euros bonus déduit ! Alimenté par une batterie de 52 kWh, le moteur de 108 ch procure une réactivité idéale en ville. Avec le restylage, confort, insonorisation et qualité intérieure progressent.

Prix (à partir de) : **23 900 euros.**
Emissions de CO_2 : **0 g/km.**
Bonus : **3 000 euros.**
TVS : **exonération définitive.**
Autonomie moyenne : **395 km.**

L'OPTION PRAGMATIQUE

Renault Clio E-tech 140 ch



Reine des flottes, la Clio s'enrichit d'une version hybride classique. La technologie utilisée est inédite et permet, selon Renault, d'en limiter le coût tout en en maximisant l'efficacité. Il est ainsi possible de démarrer en électrique, comme sur une hybride rechargeable. En ville, le 1.6 essence de 91 ch serait coupé 80 % du temps.

Prix (à partir de) : **22 600 euros.**
Emis. de CO_2 : **– de 100 g/km.**
Bonus/malus : **neutre.**
TVS : **exonération pendant 12 trimestres puis moins de 220 euros/an.**
Conso moyenne : **4,5 l/100 km.**

Des offres LLD hybrides très spéciales

1 mois de loyer offert[1]



Ford Mondeo SW
Titanium Hybride

176€ TTC/MOIS* en Location Longue Durée

Toyota C-HR
Hybride

189€ TTC/MOIS* en Location Longue Durée

BMW X3
Hybride

469€ TTC/MOIS* en Location Longue Durée

Offres réservées aux professionnels

LLD 36 mois et 10 000 km/an
Prestations incluses :

- Entretien
- Assistance 24h/24 & 7j/7
- Véhicule de remplacement
- Garantie perte financière

Plus d'informations ? Contactez-nous :

0 800 743 753 Service & appel gratuits

LeasePlan
What's next?

leaseplan.fr

*Offre réservée aux professionnels, valable pour un contrat de location longue durée égale ou supérieure à 24 mois et incluant les services suivants : entretien, assistance, véhicule de remplacement, perte financière, souscrit entre le 20 mai et le 30 juin 2020, dans la limite des stocks disponibles.
Loyer mensuel de 176 € TTC/mois avec un apport de 3 880 € pour une Ford Mondeo Wagon SW 2.0 Hybride 187 ch Titanium Business ; loyer mensuel de 189 € TTC/mois avec un apport de 3 190 € pour une Toyota Corolla Hybride 122h Dynamic Business ; loyer mensuel de 469 € TTC/mois avec un apport de 6 805 € pour une BMW X3 xDrive30e M-Sport BVA8.
Loyer incluant la mise à disposition du véhicule neuf immatriculé, l'option peinture métallisée, la garantie perte financière, l'entretien & les réparations du véhicule ainsi que le véhicule de remplacement en cas de panne, accident ou vol.

(1) Un mois de loyer remboursé hors apport après paiement du premier loyer.
Loyer sous réserve de variation de la fiscalité, de la disponibilité ou du tarif constructeur en vigueur et sous réserve d'acceptation de votre dossier par LeasePlan France SAS. Voir détail des conditions du contrat de location et de l'assurance auprès de votre interlocuteur commercial. La garantie perte financière est proposée par l'intermédiaire de la Société de Courtages d'Assurances Groupe (S.C.A.G), S.A.R.L. au capital de 200.000 Euros, R.C.S. Nanterre 318 332 988, n° Orias 07027867, sous le contrôle de l'ACPR (4 Place de Budapest CS 92459, 75436 Paris), souscrites auprès de la société Euro Insurances DAC (siège social : Ground Floor, Central Park, Leopardstown, Dublin 18, République d'Irlande), immatriculée au Bureau d'Immatriculation des Sociétés d'Irlande (n° 222 618) et régie par la Banque Centrale d'Irlande. Ce contrat est distribué par la société LeasePlan France SAS (n° Orias 15000946 en qualité de Mandataire d'intermédiaire d'assurance) dont le siège social est sis 274 avenue Napoléon Bonaparte à 92562 Rueil-Malmaison Cedex, enregistré au RCS Nanterre sous le numéro 313 606 477. Visuels non contractuels. Crédit photo : Adobe Stock.

Notre sélection

De 25 000 à 30 000 euros



LE CHOIX PRAGMATIQUE

VW Golf TDI 115 ch

La Golf 8 propose de la micro-hybridation, mais, sur un modèle capable de faire de longs trajets, le diesel reste intéressant. Le 2.0 TDI 115 ch est frugal (109 g/km) et ne démérite pas en performances. La Golf séduit par son habitacle accueillant et ses technologies. Le prix élevé tient à une série de lancement suréquipée, bientôt complétée de finitions classiques.

Prix (à partir de) : 31 510 euros.
Emis. de CO_2 : 109 g/km.
Bonus/malus : neutre.
TVS : 258 euros/an.
Conso moyenne : 4,2 l/100 km.

L'OPTION ÉCOLO

Peugeot e-208 136 ch



La version électrique de la nouvelle 208 vise la Renault Zoe. Son moteur de 136 ch lui permet de s'insérer facilement dans la circulation urbaine mais sur route, les performances ont tendance à s'essouffler. L'autonomie annoncée séduit avec une valeur de 340 km. L'habitacle avant-gardiste s'organise autour du i-Cokpit, des compteurs 3D qui se lisent par dessus la jante du volant.

Prix (à partir de) : 32 300 €.
Emissions de CO_2 : 0 g/km.
Bonus/Malus : 3 000 €.
TVS : exonération définitive.
Autonomie moyenne : 340 km.

LE CHOIX PRAGMATIQUE

Audi A3 30 TDI 116 ch



La quatrième génération d'A3 commence à 29 200 € mais la finition Business est à 33 050 €. Sous un style plus musclé, l'Audi grandit légèrement et fait la part belle au digital, sans toutefois tirer un trait sur les boutons physiques. Côté émissions, c'est le diesel 30 TDI de 116 ch qui se montre le mieux disant (111 g/km). Des versions hybrides rechargeables arriveront par la suite.

Prix (à partir de) : 29 200 €.
Emissions de CO_2 : 111 g/km.
Bonus/Malus : neutre.
TVS : 262 €/an.
Conso moyenne : 4,2 l/100 km.

Plus de 30 000 euros



L'OPTION ÉCOLO

Citroën C5 Aircross Hybrid 225 ch

Le C5 Aircross reçoit la technologie hybride rechargeable du Peugeot 3008. Il y ajoute un confort de suspensions d'un niveau inédit. Quant aux phases de fonctionnement en 100 % électrique (pendant 55 km), elles garantissent une conduite zen. Autre atout, son prix de 39 950 euros, bien positionné par rapport à la concurrence.

Prix (à partir de) : 39 950 euros.
Emissions de CO_2 : 32 g/km.
Bonus/malus : neutre.
TVS : exonération définitive.
Conso moyenne : 1,4 l/100 km.
Autonomie électrique : 55 km.



L'information, clé de l'optimisation. La collecte à grande échelle et l'analyse fine des données d'une flotte connectée sont synonymes d'économies.

Les flottes et la révolution des big data

Les progrès de la télématique embarquée permettent d'optimiser la gestion d'une flotte, surtout si elle est importante.

Pour un gestionnaire de flottes, l'accès rapide à une information complète est la clé de l'efficacité. Quel kilométrage a un véhicule ? Combien parcourt-il chaque jour ? Dans quelle zone géographique ? Quelle est l'échéance du prochain entretien ? Ces questions, et bien d'autres, sont le quotidien de nombre de décideurs d'entreprise. Y apporter une réponse rapide et fiable est un véritable défi lorsque la flotte comptabilise des centaines, voire des milliers de véhicules. Sachant qu'à la collecte des données succède leur analyse. L'ensemble de ce process est souvent défini sous le terme de big data, caractérisant la capacité d'un système informatique à récolter, agréger et traiter un grand nombre d'informations. Sa mise en place repose sur le développement de la télématique embarquée dans les véhicules, la généralisation de l'utilisation du cloud, pour stocker et avoir accès en temps réel aux informations, et sur la capacité des logiciels à traiter la grande quantité de data. En plus de la simple géolocalisation des véhicules, les services proposés par les spécialistes du genre, de plus en plus nombreux, intègrent d'autres données du véhicule (kilométrage, alertes maintenance, consommations…) ce qui permet de mettre en place une gestion prédictive du parc. Certaines flottes connectées ont ainsi été capables, à la sortie de la période de confinement, d'anticiper les défaillances (panne de batterie, par exemple) de véhicules ayant trop peu roulé.

Optimiser les flottes

Le volet responsabilisation du conducteur est également intégré via la récupération des données de conduite qui peuvent déboucher sur des conseils d'écoconduite ou la mise en place de campagnes de sensibilisation pour faire baisser l'accidentologie. Enfin, certaines solutions peuvent intégrer, en plus des informations liées à l'usage même du véhicule, d'autres données issues des prestataires (entretien…) et les critères fiscaux, comme la TVS. Il est ainsi possible d'obtenir le TCO (coût total de détention) d'un véhicule, indicateur indispensable de l'optimisation d'une flotte.

S'il présente nombre d'avantages, le recours aux big data entraîne également son lot d'inconvénients. Le premier est la lourdeur et le coût de mise en place initial d'un système rendant une flotte connectée. D'autant qu'elle implique un haut niveau d'interopérabilité entre les systèmes des différents acteurs. Il faut ensuite paramétrer avec le plus grand soin le type de données récoltées et leur traitement pour qu'elles soient réellement utiles. C'est le défi qui consiste à passer des big data aux smart data. Enfin, il faut faire accepter cette connectivité aux collaborateurs, qui auront comme premier réflexe de se sentir épiés. Adopter un code de bonne conduite en la matière est indispensable : seules les données strictement nécessaires à la gestion doivent être collectées ; leur stockage doit être sécurisé et leur traitement anonymisé ; les collaborateurs doivent être avertis et disposent d'un droit de rectification. L'ensemble des règles à suivre est défini dans le Règlement européen général sur la protection des données (RGPD) et on s'expose à de lourdes sanctions en cas de non-respect. **M. C.**

Ensemble pour la reprise !

Cristal Groupe International

L'enquête financière au service de l'entreprise

Implanté dans le monde entier depuis 1997, Cristal Groupe International propose son expertise en Intelligence Économique et Stratégique et crédit check. La société accompagne une clientèle variée dans le développement et la protection des structures et de leur réseau, en toute sécurité. Forte de son succès, elle compte 9 filiales et bientôt 100 salariés. Entretien avec Kevin Rivaton, fondateur de Cristal Groupe International.



www.cristalcreditgroup.com

Pourquoi avoir créé Cristal Groupe International ?

Nous savons que l'essor d'une société française et internationale passe par la construction d'un réseau pérenne et de qualité. Depuis plus de vingt ans et dans le monde entier, nos consultants aident les entreprises à évaluer les risques financiers, réputationnels stratégiques de leurs partenaires. Nos études servent de référence sur plusieurs régions dans le monde.

Dès qu'une information nécessaire à une décision stratégique manque ou est incertaine, nos clients nous appellent. Grâce à des enquêtes pointues, l'équipe d'experts de Cristal Groupe International établit le bilan financier et extra financier des clients, fournisseurs, agents et distributeurs de ses clients. Nous apportons des réponses et des solutions adaptées aux risques pour ajuster les clauses d'agrément.

Quelle est votre approche du renseignement ?

Notre métier est de protéger nos clients. Pour ce faire, Cristal Groupe met à disposition deux gammes complètes d'investigations adaptées à tous les besoins en France et à l'étranger.

Nos enquêtes financières permettent de connaitre et d'analyser la trésorerie des partenaires, leur risque de solvabilité, la solidité de leur groupe et leur positionnement concurrentiel. Nous proposons les services de renseignement qui font défaut aux grands groupes mais aussi aux ETI, à leur direction juridique, stratégique ou financière. Nous travaillons avec de grands groupes, des institutions financières, des investisseurs privés et publics et des cabinets d'avocats d'affaires. Notre réseau de sources à travers le monde nous donne accès aux informations nécessaires à nos clients. Nos consultants les synthétisent sous forme d'un rapport clair pour soutenir les prises de décisions des dirigeants.

Notre expertise en Intelligence Économique et Stratégique inclut la due diligence, le background check, la recherche d'actifs internationaux et l'étude spéciale.

Comment Cristal Groupe réagit à la crise économique actuelle ?

Notre société est aussi sollicitée en période de crise qu'en période de croissance. L'actualité donne raison à tous nos choix stratégiques ! Dans le contexte d'incertitude lié à la crise du Covid-19, les banques et les assurances prévoient une augmentation historique des dépôts de bilan. Cristal Groupe utilise son réseau pour fournir des informations immédiates et vérifiées sur les partenaires de nos clients. Aucun industriel ne peut engager une commande sur la base d'information datant d'avant la crise. Aucun distributeur ne peut livrer un client en s'appuyant sur ses expériences encore récentes. Une étude à jour est une exigence vitale pour sécuriser le business. Le besoin immédiat des entreprises, c'est de préparer les arbitrages post Covid-19 avec les assurances crédit. Heureusement, nos clients ont l'habitude d'utiliser nos études pour atteindre leurs objectifs.

CRISTAL CREDIT

04 72 12 30 00

Step Consulting

Le partenaire de la transformation

STEP Consulting intervient pour ses clients partout en Europe. Entretien avec Florent Denis et David Bonnus, associés parisiens de ce cabinet de conseil en stratégie, spécialisé dans l'industrie.



www.step-consulting.fr

Présentez-nous Step Consulting !

STEP consulting, qui a ses bureaux entre Paris, Toulouse et Grenoble, est un cabinet de conseil en stratégie opérationnelle. Notre activité s'est historiquement construite autour de l'aéronautique et de la défense : des univers technologiques complexes, très encadrés mais aussi très concurrentiels, où il est vital d'innover pour rester dans la course. Nous nous sommes progressivement étendus à d'autres secteurs industriels, comme la production d'énergie, les équipements électriques et électroniques ou encore le luxe. Aujourd'hui nous sommes environ 50 consultants et data scientists.

Quelles sont vos expertises ?

Nous intervenons beaucoup sur la génération de Cash et l'amélioration de l'EBITDA (rentabilité opérationnelle), avec pour objectif que le retour sur investissement soit visible pour nos clients avant même la fin de notre intervention. Nous faisons un métier de service, où il est important que les gains soient rapidement visibles. Nos consultants, dotés de formations d'ingénieurs, déploient des compétences d'analyse et de terrain. Nous avons développé une approche analytique permettant d'optimiser rapidement des processus complexes et l'efficacité et l'impact économique de nos interventions sont reconnus par les plus grands industriels.

En parallèle, nous plaçons la data au cœur de nos missions. Depuis 2016, notre équipe au sein de la structure D3S spécialisée en data science, nous permet de trouver des leviers de gains chez nos clients, en recoupant des données jusque-là inexplorées. Bien que certains d'entre eux soient hésitants au départ, ceux qui passent le cap réalisent vite les gains de performance que leur apporte la « data science » !

Comment faites-vous la différence ?

Notre marque de fabrique est de faire travailler ensemble des fonctions qui ne se comprennent pas toujours, mais que nous connaissons bien : opérationnels, acheteurs, commerciaux, financiers. Nous avons développé des méthodes à très forts impacts, notamment autour des problématiques de « Digital costing », « Cash recovery », « Turnaround plan »...

Nos clients, membres de comités exécutifs, nous font confiance pour les accompagner dans des programmes de retournements et de transformation majeurs. Pour pouvoir répondre à ces enjeux complexes, le niveau de compétence et d'investissement de nos collaborateurs est primordial.

Nous croyons en la force de l'humain et nous avons construit une équipe de passionnés. Car nous sommes convaincus que la qualité du relationnel est souvent aussi importante que celle de nos recommandations.

STEP CONSULTING

01 53 86 84 01

Ensemble pour la reprise !

Vivienne Investissement

L'expertise scientifique et l'innovation au service de la gestion d'actifs



www.vivienne-investissement.com

Dans une période de crise économique mondiale, Vivienne Investissement se démarque de la concurrence grâce à son approche scientifique innovante. Cette société de gestion « made in France », à l'histoire et à la démarche atypiques, fait souffler un vent nouveau sur le paysage de l'Asset management et attire indiscutablement de plus en plus l'attention des investisseurs en France et à l'étranger.

Entretien avec Laurent Jaffrès, président et fondateur de Vivienne Investissement.

En plaçant l'innovation et la science au cœur de ses processus de gestion, Vivienne Investissement propose une approche en quelque sorte « augmentée » de la gestion flexible diversifiée et du risk management.
Loin de rester théorique, l'approche Vivienne a fait et continue de faire ses preuves, comme le traduit l'envolée des encours sous gestion de son OPCVM Vivienne Ouessant, qui ont été multipliés par plus de 10 en seulement 3 ans.

« La science et l'innovation au cœur de la gestion d'actifs », pourquoi cette devise ?

Plus qu'une devise, c'est réellement le pilier autour duquel toute notre histoire est construite. À l'origine, Vivienne Investissement est issue d'un laboratoire de recherche et développement scientifique dans le domaine de la gestion d'actifs fondé en 2005. Ce sont donc sept ans de recherche qui ont été nécessaires avant même le lancement de notre premier OPCVM en 2012. L'idée a toujours été de réunir une équipe de chercheurs unique en son genre, composée de docteurs et d'ingénieurs issus du monde scientifique, et formés dans les plus grandes institutions françaises et internationales.

Dès le départ, nous avons donc voulu aborder la gestion d'actifs sous un angle nouveau. L'objectif ? Créer un cadre propice à l'innovation pour être toujours à la pointe des dernières avancées technologiques et scientifiques.

C'est un type d'approche que l'on ne met pas en place du jour au lendemain : il faut que cette philosophie soit présente dès l'origine. Et pour nous, il est clair qu'il s'agit bien de notre ADN.

On remarque d'ailleurs que si notre approche basée sur la recherche scientifique est encore très peu développée en France, elle est déjà plus répandue à l'étranger (notamment dans les pays anglo-saxons). C'est finalement dommage quand on sait que la recherche française est l'une des meilleures au monde.

Quels produits propose Vivienne Investissement ?

Nous disposons d'une gamme cohérente de fonds flexibles diversifiés, échelonnée selon le niveau de risque pour répondre aux différents besoins des investisseurs. Nos solutions d'investissement sont plus particulièrement destinées aux conseillers en gestion de patrimoine, family offices, institutionnels, banques privées... et cherchent à offrir une performance la plus régulière possible au cours du temps, tout en cherchant à maîtriser le risque[1]. Pour cela, nos produits mettent en place un processus d'investissement scientifique et discipliné, en utilisant notamment les technologies de l'Intelligence Artificielle.

Quelle place occupe l'intelligence artificielle chez Vivienne ?

Nous utilisons l'IA depuis la création de la société en 2005, donc depuis 15 ans. Les activités autour de l'IA se sont organisées de manière naturelle, car nous étions une équipe de scientifiques avec une forte culture informatique. C'est un outil utile pour traiter de nombreux problèmes liés aux métiers de la gestion d'actifs : du processus de gestion au back et middle office, en passant par les aspects réglementaires et de contrôle de conformité, ainsi que commerciaux.

Nous avons aujourd'hui créé un système IT unique avec une IA en interne que l'on appelle Virginie et qui prend la forme d'une figure humaine sur l'écran. Virginie nous parle et nous interpelle sur divers sujets et tâches. Elle intervient en support opérationnel (lecture et classement de mails, sélection de news à partir d'une base de données alimentée en temps réel...). L'objectif étant non seulement de réduire le risque opérationnel mais également de permettre à nos équipes de pouvoir se concentrer sur des questions plus stratégiques.
Dans les circonstances actuelles, notre approche systématique a d'ailleurs représenté un atout de taille. Elle a permis une parfaite continuité de la gestion. Nos activités de risques, de recherche et de gestion de portefeuille ont été peu impactées par les mesures de confinement et se sont poursuivies sereinement.

Et dans votre processus de gestion plus particulièrement ?

Les marchés financiers sont un univers complexe dont les lois sont non seulement mal connues mais aussi évolutives – dans le jargon, on dit « non stationnaires ». Nous en avons encore un nouvel exemple avec la situation de ces derniers mois, totalement chaotique et sans précédent. Et aujourd'hui, seule l'intelligence artificielle permet d'apprendre ces lois à la volée, à mesure qu'elles évoluent. Que ce soit pour comprendre les mouvements des marchés, pour s'adapter à leur comportement courant, ou encore pour améliorer l'analyse et la gestion des risques extrêmes, l'IA est présente sur toute notre chaîne de valeur. Elle permet notamment un pilotage réellement dynamique de l'exposition aux classes d'actifs, dans le cadre d'un contrôle du risque très strict[1].
Cette approche innovante a notamment permis à nos fonds de faire partie des rares à avoir bien résisté au choc de la crise boursière de ces derniers mois[2].

Votre approche est en effet résolument novatrice. A-t-elle reçu une reconnaissance particulière de la part des communautés scientifique et financière ?

Dès ses débuts, notre gestion s'est en effet distinguée à la fois en France et à l'étranger. Lors des Morningstar Emerging Manager Day 2013 et 2014 (Paris), Vivienne a été sélectionnée comme l'une des sociétés de gestion d'actifs les plus prometteuses. En 2014, nous avons remporté le 1er prix de la Battle of the Quants à Shanghaï pour nos travaux sur l'analyse multifractale des séries financières, puis le 1er prix de l'édition 2015 à New York. Nos produits ont également été récompensés aux HFM European Performance Awards de Londres en 2016, 2017 et 2018, où ils ont décroché trois 1ers prix. Cette année, notre OPCVM Vivienne Ouessant s'est placé dans le top 3 des fonds « Performance absolue – Équilibré » dans lesquels investir en 2020 du Grand Prix de la Finance décerné par H24 Finance.
Notre équipe de recherche a également été invitée à publier ses travaux dans plusieurs revues scientifiques de premier plan.

[1] Les fonds présentent un risque de perte en capital et peuvent ne pas convenir à tout investisseur. L'ensemble des risques sont disponibles sur www.vivienne-investissement.com
[2] Les performances passées ne préjugent pas des performances futures.

VIVIENNE INVESTISSEMENT

REDACTION : CAMILLE ERDER, BÉATRICE LE RIDER, HUGO PILLEGAND



SP

Goût français

Diversifiée au fil de ses acquisitions (Braquenié, Fadini Borghi, Le Manach), la maison Pierre Frey s'est imposée comme l'éditeur de tissus d'ameublement et de papiers peints préféré des décorateurs. Depuis bientôt trente ans, elle propose sa propre ligne de mobilier, fabriquée dans un atelier de Villers-Cotterêts racheté en 2017, au cœur d'une forêt de hêtres d'où proviennent les bois utilisés. Ce printemps, de nouveaux poufs, tabourets, fauteuils, chaises et banquettes sont venus s'ajouter à une collection riche de plus de 200 modèles. Parmi eux, ce canapé tapissé de velours de laine Boussac « Marin », belle illustration du goût français dont la maison Pierre Frey est un des meilleurs ambassadeurs. **B. F.**

Canapé Alfred (Pierre Frey). Dimensions : L. 166 x P. 85 x H. 75 cm. Structure : hêtre et peuplier. Piétement : bois et sabot laiton. Coussin déhoussable et réversible. Prix : à partir de 4 581 euros. Showrooms : 27, rue du Mail, 75002 Paris ; 1, rue de Fürstenberg, 75006 Paris. pierrefrey.com

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

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

Parfait classicisme

Difficile de faire plus sobre et classique que la nouvelle Portugieser Automatic 40. Avec sa petite seconde placée à 6 heures, elle se rapproche du design originel de la montre, inventé par IWC Schaffhausen à la fin des années 1930. Notre préférence va à cette version avec cadran argenté et aiguilles et appliques bleues, d'une irréprochable élégance. **B. F.**

IWC Schaffhausen Portugieser Automatic 40. Réf. IW358304. Boîtier : acier. Diamètre : 40,4 mm. Etanchéité : 3 bars. Réserve de marche : 60 h. Prix public : 7150 euros.



SP



SP

Petit gourmand

Minuscule distillerie installée dans une bourgade de la côte ouest de l'Ecosse, la maison Oban est reconnue depuis longtemps par les amateurs de whisky du monde entier. Son Little Bay se distingue par son nez malté, sa bouche gourmande et sa finale marquée par les senteurs de clou de girofle et de pain d'épice. **J.-P. L. R.**

Oban Little Bay. 70 cl, 43%. Où le trouver? whiskyshop.com. Prix : 59 euros.



SP

Nouveau en ville

Un prix très agressif et des performances solides. La jeune marque chinoise Realme tente de répliquer la formule gagnante adoptée par Xiaomi et OnePlus lors de leurs lancements en Europe. Ce smartphone est assurément réussi avec un rapport qualité/prix compétitif pour un design efficace. Un nouveau constructeur en France qui risque de ne pas passer inaperçu. **A. S.**

Realme X50 Pro 5G. Quatre capteurs photos, dont un à 64 mp. Batterie de 4200 mAh. Disponible en rouge ou vert. Prix : 599,90 euros à 749,90 euros en fonction de la mémoire RAM (de 8 à 12 gb) et du stockage (de 128 ou 256 gb).



Les fleurs de Grasse

Dans les champs *parfumés*

Rose de mai, jasmin, tubéreuse… Capitale des parfumeurs, Grasse concentre les meilleurs récoltants de fleurs à l'origine de fragrances mondialement portées, de Dior à Chanel. Bouquet choisi.

Par Anna Rousseau

Singulière saison : même au cœur des villes, on a senti, au sens propre, le printemps arriver. En temps normal, l'odeur des pots d'échappement recouvre tout. Cette fois, l'air s'est parfumé. Les voitures à l'arrêt, il a flotté dans l'atmosphère, au hasard des rues, une odeur de lilas, de chèvrefeuille, ou de glycine. Dans les campagnes aussi, la nature s'est fait sentir plus vigoureusement. Et à Grasse, la ville des parfumeurs, plus que nulle part ailleurs. Ici, les fleurs embaument toute l'année : le mimo-

Dior/Sp

sa lance la saison en janvier, suivi par la violette, la glycine, la fleur d'oranger en mars-avril, le freesia et l'iris. En mai, c'est la rose et le lys de la madone, puis l'été arrive avec la lavande, le genêt et le jasmin. La tubéreuse termine la boucle en automne. Mais cette année sort de l'ordinaire : dans les champs de fleurs à parfum comme dans la campagne environnante, les couleurs sont encore plus franches, les odeurs encore plus marquées.



Dior/Sp

Récolte de la rose de mai au Domaine de Manon, à Grasse. ***Les cueilleuses ramassent à la main les fleurs tout juste écloses.***

Au milieu des champs enherbés du Domaine de Manon, des milliers de boutons rose pastel se font désirer au cœur de leurs feuilles vert tendre. Le bourdonnement des abeilles se fait déjà intense. Depuis les premiers jours de mai, les cueilleuses se rassemblent dès 8 h 30 du matin et attendent patiemment que les fleurs veuillent bien céder aux premiers rayons du soleil et s'ouvrir. *« Dès qu'on s'approche, on sent des notes de poivre, de miel, et d'agrumes »*, observe Carole Biancalana, dont la famille est productrice de fleurs depuis quatre générations, et qui est désormais en partenariat avec Dior.

La délicate centifolia embaume d'*« une odeur miellée, puissante »*, selon François Demachy, le parfumeur créateur de Dior, qui travaille depuis son bureau des Fontaines Parfumées, une bastide à Grasse. Avec Jacques Cavallier Belletrud, *« maître parfumier »* de Louis Vuitton, il y a créé un jardin de milliers de fleurs à parfum et d'herbes aromatiques. Pour Olivier Polge, leur homologue chez Chanel, *« la centifolia a une odeur fluide, aux accents fruités, épicés, tenaces, un peu verts »*. La rose de mai est la fleur la plus délicate de Grasse : *« Son parfum n'a pas la moindre note animale »*, affirme Jacques Cavallier Belletrud. Les cueilleuses s'élancent enfin. Elles récoltent à la main les fleurs tout juste écloses. Au bout d'un quart d'heure, leurs doigts sentiront… le poivre.

Le N°5 de Chanel était né, alliance de la rose de mai et du jasmin grassois.

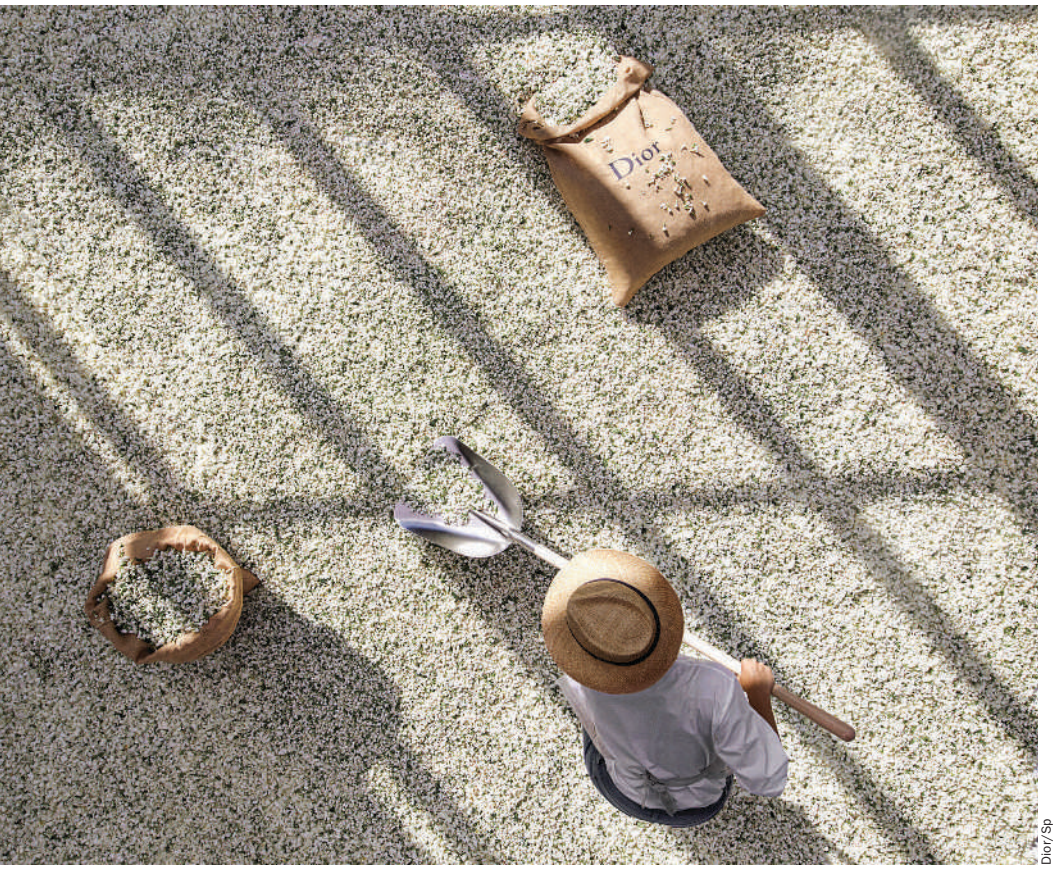


Dior/Sp

Carole Biancalana avec le parfumeur créateur de Dior François Demachy. ***Sa famille produit des fleurs depuis quatre générations.***

Un peu plus loin, le jasmin prépare sa grande entrée. Les pieds ont été rabattus en mars, coupés net, mais vont bientôt pousser de plusieurs centimètres par jour pour exploser à l'été, à la fin du mois de juillet. La superstar de Grasse, c'est lui. Quand Coco Chanel a demandé au parfumeur Ernest Beaux de créer *« un parfum de femme à odeur de femme »*, il a choisi les plus belles matières premières de l'époque : les fleurs de Grasse. La couturière tressaillit en respirant l'une d'entre elles. Qu'était-ce ? Du jasmin. *« Mettez-en plus ! Plus ! »* Le N° 5 était né, alliance de la rose de mai et du jasmin grassois. Entre Chanel et le jasmin, l'histoire d'amour n'a plus jamais cessé : Chanel est la première maison à avoir noué un partenariat avec un producteur local, il y a trente ans, pour éviter la disparition du jasmin grassois.

Si la rose représente l'odeur du matin, le jasmin est celle de la fin de la nuit et de l'aube. Jacques Cavallier Belletrud, dont la famille est grassoise depuis le XVI^e^ siècle, allait l'été se promener avec son père dès l'aurore, à 6 heures, dans les champs de jasmin. *« Je mémorise les odeurs grâce à des souvenirs,* explique-il, *et inversement, quand je sens du jasmin, mon enfance remonte. »* Pour lui, le jasmin, *« c'est une odeur sensuelle, marquée, charnelle, un peu sale, qui magnifie les notes florales »*. Pour Carole Biancalana, *« c'est l'odeur de mon enfance : ici, les femmes glissaient quelques fleurs de jasmin dans leur corsage le matin… »* Le jasmin, c'est également la Provence préférée de François Demachy, qui en apprécie la floraison tardive : *« Il y a ce moment de la fin de l'été, en septembre, où le jasmin fleurit une dernière fois. La nature commence à se reposer après les grandes chaleurs, la lumière est plus douce, les odeurs plus prenantes parce qu'il y a plus d'humidité. »* ▶▶▶



Dior/Sp

Jasmin de Grasse récolté pour Dior. ***Symbole de la région, son odeur sensuelle et charnelle fait le succès de J'adore l'Or et de la star des parfums, le Chanel N°5.***



Dior/Sp

▶▶▶ L'autre grande fleur blanche de Grasse, c'est la tubéreuse. Si le jasmin reste léger, floral, cette puissante bulbeuse aux pétales épais et cireux, regroupées en haut de la plante, est sombre, grave. Nocturne et aimant la chaleur, elle diffuse le soir et la nuit : on la cueille au crépuscule. *« C'est une fleur sublime dont j'use avec parcimonie*, affirme Agnès Webster, PDG de Fragonard. *Il ne peut y en avoir plus d'une dans un bouquet, et vous ne passez pas la nuit à côté tant elle est lourde, capiteuse, animale. »* Après une journée de cueillette, Armelle Janody, exploitante du Clos de Callian, au pied du joli village perché du même nom, où est enterré Christian Dior, reconnaît avoir les bronches irritées : *« Quand j'apporte la récolte aux transformateurs de Grasse, à 25 kilomètres, j'avoue trouver le trajet coriace. »* Pour Carole Biancalana, *« c'est une fleur aux accents gourmands, lactés et puissants, et tout le monde ne l'aime pas »*.

POUR ALLER PLUS LOIN

Fragrances de Grasse

Chanel
Gabrielle (extrait de tubéreuse).
Paris-Riviera (orange amère).
N°5 (jasmin et rose).
N°19 (iris).

Dior
Miss Dior
Rose N'Roses.
J'adore l'Or (jasmin).
Jasmin des Anges.

Fragonard
Eau de fleur d'oranger.

Vuitton
Heures d'absence (mimosa, rose et jasmin).
Rose des Vents (rose de mai).

La rose et le jasmin règnent en maître chez les parfumeurs, suivis de près par le mimosa et la tubéreuse. Mais les Provençaux, eux, préfèrent le bigaradier, qui produit l'orange amère. Toutes les rives de la Méditerranée sont baignées par cette odeur fraîche et solaire, *« entre le muguet et le jasmin »*, selon Jacques Cavallier Belletrud.

Les fleurs ont fait leur grand retour, Chanel a ainsi relancé l'iris, avec des bulbes toscans.

« C'est mon odeur d'enfance, raconte Agnès Webster. *J'ai été élevée, comme tous les petits Grassois, avec les fougassettes, un petit biscuit à base d'eau, de farine et de fleur d'oranger. Un biscuit pauvre, un délice. »* La toute petite production d'oranges amères pour la parfumerie est désormais surtout circonscrite près de Vallauris-Golfe-Juan, non loin de la mer, mais on peut observer des bigaradiers dans la plupart des jardins particuliers. *« Le soir, quand vous fermez vos volets, cela embaume partout, l'odeur parfume toute la maison »*, témoigne Céline Ripert, parfumeuse d'Expressions Parfumées, qui compose depuis Grasse des fragrances pour des dizaines de maisons à travers le monde.

Grâce aux grandes maisons de luxe, qui achètent les récoltes de leurs exploitants partenaires d'une année sur l'autre, grâce également à l'apport d'une nouvelle génération d'agriculteurs bio venus s'installer dans la région et réunis en majorité dans l'association Les Fleurs d'Exception du Pays de Grasse, grâce enfin au maire de Grasse, qui réserve des terrains à l'exploitation agricole malgré la pression immobilière, les fleurs ont fait leur grand retour dans toute la région. Chanel a ainsi relancé l'iris, en allant chercher des bulbes en Toscane, près de Florence. Après trois ans en terre suivis de trois ans de séchage, Olivier Polge a pu enfin utiliser le résultat des efforts de la famille Mul, cultivateurs floraux à Pégomas : *« L'iris tel que nous l'avons obtenu a une tonalité très spéciale, abstraite, très florale, qui rappelle la violette, avec une tonalité boisée et poudrée. »* Si les fleurs ne couvrent plus comme naguère les collines de Grasse, leur parfum, lui, flotte encore. Tenace comme celui de la rose de mai. ■



Muddy Ignace/Dyddpa/Rex/Sipa

J.M.G. Le Clézio. La Bretagne? **« Le pays qui m'a apporté le plus d'émotions. »**

Contes

Retours en enfance

La Bretagne et Nice sont le théâtre de deux récits, formant une sorte d'autobiographie rêvée.

Par Maurice Szafran

Longtemps, les lecteurs français se sont posé cette absurde question : « êtes-vous » Le Clézio ou Modiano ? L'universel Le Clézio errant entre Nice, l'île Maurice, l'Afrique et l'Amérique latine ? Ou le Parisien Modiano, le plus souvent cadenassé dans les rues de la capitale ? Interrogation absurde, puisque l'un et l'autre ont été célébrés en recevant le prix Nobel de littérature, Le Clézio en 2008, Modiano six ans après, en 2014. Mais cette double consécration n'a en rien tari leur inventivité littéraire, la preuve, cette fois-ci, par J.M.G. Le Clézio.

Ces récits sur l'enfance n'égrènent pas des souvenirs forcément reconstitués. *« Les souvenirs sont ennuyeux et les enfants ne connaissent pas la chronologie »*, précise d'emblée Le Clézio. Ces deux contes – le premier ayant pour cadre la Bretagne pendant les vacances estivales, de 1948 à 1954 ; le deuxième, Nice durant la Seconde Guerre mondiale – constituent une sorte d'autobiographie construite sur l'enfance, mais une autobiographie des émotions et des instants, sans apparente cohérence. Le Clézio choisit d'ailleurs de ne pas respecter la chronologie, la Bretagne avant Nice. Cette incohérence laisse toute liberté à l'écriture. En quelque sorte, une autobiographie rêvée.

Nous savions la passion de l'auteur pour Nice, nous avions lu ses nombreux textes consacrés à cette Italie française, cette ville si particulière qui fut longtemps un refuge pour les juifs pourchassés, la ville de ses premiers jours, cette ville que jamais il n'a abandonnée. Mais nous n'avions pas autant mesuré sa passion bretonne, *« le pays qui m'a apporté le plus d'émotions et de souvenirs »*. La Bretagne, cette part de Bretagne, la sienne, dans le pays bigouden, sur les bords de l'Odet, cette étrange rivière de mer. Magnifiques pages sur la langue bretonne, sur la sonorité si rude et si particulière de cette langue, interdite à l'école de la République, parfois terriblement injuste avec ses enfants, ce *« trésor volé »*, comme le définit Le Clézio. Un texte court, un texte magnifique. ■



Chanson bretonne, suivi de ***L'Enfant et la Guerre,*** J.M.G. Le Clézio, Gallimard, 160 pages, 16,50 euros.

Nouvelles

Nuances de noir, selon Oates

A 82 ans, l'auteure de *Blonde*, ce magnifique roman consacré à Marilyn Monroe, poursuit l'édification d'une œuvre littéraire majeure. L'humanité en général et l'Amérique en particulier, selon Joyce Carol Oates. Cette fois, elle nous propose des nouvelles angoissantes, mettant en scène les noirceurs de l'âme humaine. Le titre *Dé mem brer* annonce la couleur. Certains diront qu'il s'agit là d'un livre mineur. « Mineur » ? Non, le style et le choix du vocabulaire sont toujours aussi somptueux avec une apparente simplicité de forme. C'est cela la très grande littérature.

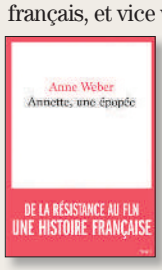


Dé mem brer et autres histoires mystérieuses, Joyce Carol Oates, Philippe Rey, 288 pages, 19 euros.

Récit

C'est quoi, l'engagement ?

Quand Anne Weber, écrivaine allemande installée en France, écrit en allemand, elle traduit aussitôt elle-même son texte en français, et vice versa. Après avoir consacré en 2015 un très bon livre – *Vaterland* – à un arrière-grand-père proche du nazisme, elle retrace la vie exceptionnelle d'une résistante, Anne Beaumanoir, dite Annette, presque centenaire. Ce livre questionne les zones d'ombre, le rôle et le comportement d'une Française qui, quelques années après la Résistance, s'est mise au service des combattants algériens du FLN. Un texte édifiant et passionnant.



Annette, une épopée, Anne Weber, Seuil, 240 pages, 19 euros.

Plats livrés ou à emporter

Un chef à la maison

Contraints de fermer, nombre de restaurants se sont lancés dans la livraison ou le « click and collect ». Le plus ? Profiter de leurs conseils pour finaliser la préparation chez soi.

Par Rodolphe Fouano

Réagissant à la crise sanitaire et à leur fermeture imposée, beaucoup de restaurants se sont lancés dans la livraison et/ou la vente de plats à emporter. Question de survie économique pour les uns, esprit de responsabilité et de solidarité vis-à-vis des producteurs aux abois incapables d'écouler leurs fournitures pour les autres. Demande impérieuse enfin de la clientèle désorientée dans ses habitudes, surtout en milieu urbain, notamment à Paris. Assiste-t-on à une révolution copernicienne du secteur ? Ce ne sont plus les clients qui tournent autour des restaurants, mais ces derniers qui s'adaptent au rythme des usagers. En observant les précautions d'hygiène, c'est-à-dire les gestes barrières et la « distanciation sociale ».

L'offre est large, depuis la salade de saison ou les hamburgers « micro-ondables » jusqu'aux propositions de haute qualité des toques étoilées, en passant par des plats de bistrots familiaux. Une tendance : profiter des conseils des chefs pour finaliser la préparation chez soi. Le gourmet est ainsi parfois invité à réaliser les assemblages, voire une cuisson. La pédagogie est au menu. Le chef Bruno Verjus *(lire ci-dessous)* confie que ses clients le joignent régulièrement au téléphone pour lui demander son avis ou évoquer leur expérience.

Adaptation conjoncturelle de la profession ou mutation offrant un service à une clientèle qu'il ne faut pas perdre ? L'avenir le dira. La restauration est cependant un plaisir collectif et social qui ne peut s'épanouir pleinement que dans le déconfinement partagé. ■



SDP

Salutaire

Pottoka ***(Paris VII[e])***
Avec le double objectif de continuer à donner du plaisir à leur clientèle et de soutenir les producteurs de terroir qu'ils suivent fidèlement, Sébastien Gravé et Louise Jacob ont conçu une formule légère et pratique servie dans des contenants à usage unique allant au micro-ondes. A commander la veille (déjeuner ou dîner) par SMS au 06-31-99-07-48. A retirer devant le restaurant, dans le respect des mesures barrières.

Prix : à partir de 23 euros.

Adresse : 4, rue de l'Exposition.
Site : pottoka.fr
Le + : vins de la carte à -50%.
Le - : à retirer sur place.



SDP

Solidaire

Rozo ***(Lille)***
Les jeunes et sympathiques Diego Delbecq et Camille Pailleau ont fait de leur restaurant « déstandardisé » l'une des meilleures tables de Lille (1 étoile Michelin). Avec leur formule « click and collect » (paiement en ligne et retrait sur place), ils espèrent *« apporter un peu de réconfort aux gens tout en aidant les artisans producteurs »*. Deux choix disponibles, du mardi au samedi. Vins à prix doux. Livraison possible dans un rayon de 15 kilomètres (+5 euros).

Prix : à partir de 25 euros.

Adresse : 79, rue de la Monnaie.
Site : restaurant-rozo.fr
Le + : simplicité et gourmandise mêlées.
Le - : victimes de son succès (ruptures de stock).



StéPhane De Bourgies/SDP

« Un mot manuscrit figure sur chaque livraison »

Bruno Verjus, chef de cuisine et restaurateur (Table, Paris XII[e])

« Je milite pour la réouverture de nos restaurants, mais il faudra continuer de livrer des repas chez nos clients. Certains produits peuvent être consommés dans les entreprises, froids ou rapidement réchauffés. Mais ce cadre ne correspond pas à mon rapport au vivant. Aussi ai-je réinventé une cuisine conforme à l'ADN de Table. Entrées, mises en bouche, tout est frais. Pour le reste, on obtient de spectaculaires résultats avec des cuissons flash à four chaud. Un mot manuscrit accompagne chaque livraison pour entamer une discussion autour des produits du terroir, recréer du lien. »

Exemplaire

Le Chambard *(Kaysersberg, Alsace)*

La réputation du chef Olivier Nasti n'est plus à faire. Dernier défi : adapter ses propositions locavores en lançant un drive gastronomique. Tartare de truite, soupe de moules fraîches au safran, filet de bœuf race vosgienne et purée truffée ou lapin d'Alsace à la moutarde sont déposés directement dans votre coffre de voiture ! Retrait également possible au restaurant ou livraison (rayon de 20 kilomètres) et points relais.

Prix : de 20 (plat unique) à 47 euros.

Adresse : 9-13, rue du Général de Gaulle.
Site : www.lechambard.fr
Le + : le goût !
Le - : pas de choix multiple dans le menu.



SDP



SDP

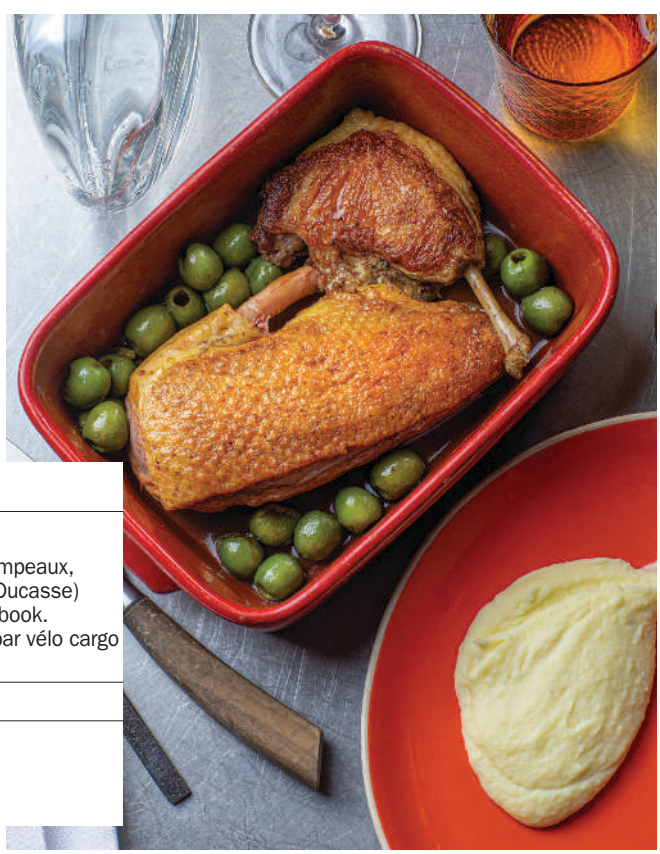
Spectaculaire

La Scène *(Paris VIIIe)*

Une proposition hebdomadaire de plats de bistrot, à commander la veille sur le site Internet du restaurant 2 étoiles de Stéphanie Le Quellec, avec 3 entrées, 4 plats, miche de pain maison et 3 desserts. Retrait sur place ou livraison réfrigérée par coursier, à Paris et proche banlieue ouest (+15 euros). Le spectacle continue sous nos applaudissements !

Prix : à partir de 33 euros.

Adresse : 32, avenue Matignon.
Site : www.la-scene.paris
Le + : plats sous vide, conservation 3 jours.
Le - : carte exclusivement, pas de formule.



SDP

Multipolaire

#Ducassechezmoi *(Paris)*

Le « catalogue » de 7 des établissements du Groupe Ducasse (Champeaux, Benoît, Spoon, Aux Lyonnais, Allard, Cucina, Manufacture Chocolat Ducasse) propose 16 plats à « mixer ». Téléchargeable sur Instagram ou Facebook. Livraison à J +1, du mardi au samedi (déjeuner ou dîner), assurée par vélo cargo électrique (+10 à 21 euros pour Paris et sa petite couronne).

Prix : selon combinaison.

Site : www.ducasseparis.com
Mail : ducassechezmoi@ducasse-paris.com
Le + : large choix.
Le - : portion congrue.



Double je

MERCREDI 19 MAI

Pour Alain Minc, Emmanuel Macron est un cheval isolé du troupeau

Chez les jeunes inspecteurs des finances, l'entretien avec Alain Minc est un rite initiatique. Avec toujours la même question comme entrée en matière : *« Que serez-vous dans trente ans ? »* Emmanuel Macron, raconte l'essayiste dans *Mes Présidents* (qui sort chez Fayard le 4 juin), a bien sûr répondu *« président de la République »*, s'attirant la repartie habituelle de l'aîné en pareil cas : *« Vous commencez bien mal cette conversation. »* Un peu plus tard, alors que Minc lui proposait de lui ouvrir les portes des belles écuries de Martine Aubry ou Dominique Strauss-Kahn, le jeune homme préféra opter pour celle de François Hollande, *« doté d'un minable 3% dans les sondages »*.
Dans son dernier ouvrage, Minc dresse le portrait d'un président Macron à *« la belle intelligence et au charme rare »*. Mais il est aussi *« dur »*. Et surtout *« hors norme »*. *« Je n'ai pas connu, en cinquante ans, d'autres personnages de ce type, c'est un maverick. »* Se reporter à la note du bas de la page 180 : *« Se dit d'un cheval isolé du troupeau »*. Minc, qui a du mal à cerner le personnage, a titré le chapitre : *« Un ovni habité »*.

Bertrand Badré réinvente la mondialisation en Amérique latine

L'inspecteur des finances Bertrand Badré nous appelle depuis le Maryland, où il est installé, à une encablure de Washington. Ancien dirigeant de la Banque mondiale et pilier du Word Economic Forum de Davos, c'est une figure de la globalisation ; et ses webinaires – il en a animé une douzaine en deux mois – sont prisés des décideurs internationaux. C'est aussi un praticien de la finance de demain. Il nous annonce le *« closing officiel de plus de 200 millions de dollars »* de Blue like an Orange, un fonds qu'il a monté avec le soutien de quelques amis, dont Henri de Castries (ex-Axa) et Paul Polman (ex-Unilever). Il nous présente ce véhicule d'investissement comme un *« laboratoire du futur »* alliant rentabilité, investissement socialement responsable et développement.
Exclusivement investi en Amérique latine, Badré et sa petite équipe répartie entre Washington, Sao Paulo et Luxembourg ont déjà trouvé quelques pépites comme la fintech MOVii, une banque colombienne à distance *« qui bénéficie objectivement de la situation »*. Pour le reste, cela va être compliqué : *« La situation de ce continent est contrastée et le PIB devrait baisser de 5%. »* Mais, pour Badré, c'est bien là que se construira le monde d'après.

C. Lebedinsky/Challenges

JEUDI 20

Angela Merkel se met dans les pas de von Rochau et Bismarck

Un proche d'Emmanuel Macron nous raconte que la présidente de la Commission européenne, Ursula von der Leyen, n'a été informée que le jour même, depuis Berlin, de la conférence de presse que le président français a tenu avec Angela Merkel *(lire aussi page 18)* : *« Ils voulaient absolument préserver un effet de surprise pour éviter les interférences des pays hostiles. »* L'opération a été montée façon commando et le président français a été *« bluffé par Merkel, dont la prudence légendaire est entrecoupée de décisions à l'emporte-pièce, comme l'arrêt du nucléaire après Fukushima ou la porte ouverte à 1 million de migrants »*.
La chancelière, qui va prendre la présidence de l'Europe, a décidé de se projeter : *« Elle estime que l'Allemagne ne s'en sortira qu'en mettant le cap sur l'Europe de demain, elle se veut garante de l'euro et revisite la Realpolitik inventée au XIXe siècle par Ludwig von Rochau pour équilibrer les forces entre les empires de l'Europe, puis par Bismarck pour asseoir la domination de la Prusse. »* L'ancienne chercheuse est-allemande et l'ex-apprenti philosophe libéral sont tombés d'accord sur le rôle prééminent des Etats dans les économies, dans les années, voire les décennies à venir.

MARDI 26

Le coronavirus a ouvert de nouveaux horizons au PMU

Ancien confrère qui dirige désormais le PMU, Cyril Linette ne s'est pas rebellé contre le curieux aller-retour gouvernemental consistant à autoriser la reprise des courses hippiques sur tout le territoire, pour finalement les interdire dans les « zones rouges », ce qui vaut à quelques champs de courses, comme celui de Dieppe, de prendre la lumière du Quinté : *« Nous collons aux décisions des pouvoirs publics. »* Il est vrai que, dans le même temps, ces derniers ont autorisé la réactivation des bornes permettant de parier dans les bars-PMU.
« Pendant huit semaines, nous avons perdu 90% de notre activité », raconte Linette, qui a maintenu au plus fort du confinement une offre sur Internet grâce à des partenariats avec des champs de courses en Suède, en Afrique du Sud ou au Chili. Le recentrage sur les fidèles parieurs et la montée du numérique sont d'ailleurs au cœur de la stratégie mise en place depuis l'arrivée de Linette au PMU il y a deux ans. Pour le déconfinement, le bon vieux réseau des cafés va tout de même être choyé : le taux de commission sur les paris qui leur est réservé a d'ores et déjà porté de 2,3% à 5%, alors que l'Etat a accepté de reporter la perception de sa dîme. ■

A la semaine prochaine

nouveau

Éveillez vos sens
AVEC LES CAPSULES L'OR ORIGINES



L'OR SANS DOUTE LE MEILLEUR CAFÉ DU MONDE

JACOBS DOUWE EGBERTS FR SAS | 810 029 413 RCS Paris | 30 bis, rue de Paradis -75010 Paris -FRANCE | SAS au capital de 16 594 157,70 euros

ASUS **Business**

Des solutions pour les professionnels



ASUS **ExpertBook**

L'outil indispensable pour les professionnels mobiles



SÉCURITÉ

MOBILITÉ

PRODUCTIVITÉ

Windows 10

ASUS recommande Windows 10 Professionnel pour les entreprises