

Challenges

L'économie de demain est l'affaire de tous

MACRON SAISON 3

*Ce qui nous attend • Un scénario complexe
Edouard Philippe absent p.42*



SAUVER RENAULT p.14



DU 4 AU 10 JUIN 2020 - N°657 - BELGIQUE 4,30 € / LUXEMBOURG 4,30 € / ANTIILLES-REUNION 4,40 € / TOM 795 XFP / CANADA 7,25 \$ / MAROC 40 DH / TUNISIE 7,90 TND

L 13400 - 657 - F: 4,20 €



**POUR LES
DIRECTIONS GÉNÉRALES
LE NOUVEAU
CONSULTANT
QUI S'ENGAGE
SUR LES RÉSULTATS**

Hybride
Créateur d'IA métier

Transmetteur
de savoirs

Engagé
sur les résultats

Opérationnel
Transformateur de terrain

TNP

ACCÉLÉRATEUR DE PERFORMANCE

Optimisation des
fonctions supports
accélérée par le télétravail

Mise en place de
nouveaux modèles
organisationnels à
distance et résilients

Création d'un nouveau
dialogue social



Mise en œuvre de plans
de performance avec
gains partagés

Relance de vos activités
commerciales

Accélération de votre
transition énergétique

Découvrez nos savoir-faire sur www.tnpconsultants.com

HUMAN | BUSINESS | TECHNOLOGY

www.tnpconsultants.com

Un coup d'œil sur votre mailing, c'est un coup de cœur pour votre marque.

46%* des clients se déplacent en magasin ou visitent le site Internet de la marque après réception d'un courrier publicitaire.

Pour relancer votre activité, faites le choix de l'efficacité avec un média puissant qui vous fera émerger du « tout digital » auprès de vos clients et prospects. Le courrier publicitaire donne du temps pour découvrir vos offres, circule au cœur du foyer et permet de nouer une relation exclusive. **Plus d'informations sur nos offres de reprise au 36 34 (service gratuit + prix appel) ou sur laposte.fr/entreprise.**

#MediaPositiveImpact**



eco logic Neutralité carbone
laposte.fr/neutralitecarbone



**LA POSTE
SOLUTIONS
BUSINESS**



Total s'intéresse à l'éolien offshore. Le groupe pétrolier s'apprête à annoncer un projet en mer du Nord.

Surendettée, l'Unédic est mise sous perfusion étatique

Pour faire face à l'envolée de la dette de l'Unédic, qui règle un tiers du coût du chômage partiel, l'Etat – qui a en charge le solde – a augmenté le 25 mai de 6 milliards d'euros le niveau de garantie couvrant ses emprunts obligataires souscrits en 2020. L'organisme paritaire de gestion de l'assurance-chômage bénéficie désormais d'une garantie de 8 milliards d'euros pour l'année. Selon les chiffres présentés au bureau de l'Unédic le 26 mai, la dette du régime serait de 47 milliards, 10 milliards de plus qu'à la fin de décembre 2019.

Fincantieri et les Chantiers de l'Atlantique toujours partants

La prolongation de l'étude en « phase II » du projet de rapprochement entre Fincantieri et les **Chantiers de l'Atlantique** semble indiquer que la Commission européenne envisage de « *desserrer la contrainte* », compte tenu des perspectives du marché de la croisière.



Sebastien Salom-Gomis/Sipa

L'immobilier haut de gamme parisien a la santé

Le leader francilien de l'immobilier haut de gamme Féau a enregistré une hausse des transactions (+70%), mais surtout des nouveaux candidats acquéreurs (+110%) depuis la semaine précédant le confinement.

Sanofi en mission ?



Pascal Sittler/Rea

La future transformation de Danone en « entreprise à mission » donne des idées aux syndicats de Sanofi. Ils souhaiteraient que la création du géant européen des principes actifs promise par son directeur général, **Paul Hudson**, se fasse sous ce statut avec présence au capital des salariés, de Bpifrance et de la BEI.



SIMON ISABELLE/SIPA

Fitoussi l'anti-novlangue

Dans *Comment on nous parle*, à publier début septembre (éditions LLL), **Jean-Paul Fitoussi**, professeur émérite à Sciences-Po, s'en prend à la novlangue de Bruxelles et dénonce la propagation d'un vocabulaire (« réformes structurelles », « politiques non conventionnelles »...) masquant les faits et menaçant la démocratie.

Insec U est en crise

Cinven, actionnaire d'Insec U, fait appel au BCG pour auditer ce groupe de 16 écoles et 28 000 étudiants, dont la rentabilité est inférieure aux estimations faites lors de son rachat en 2019 à Apax pour 850 millions d'euros. Un rapprochement entre les écoles de commerce Insec, EBS et ESCE est envisagé. Erik Orsenna, qui présidait l'Academic Advisory Board, a démissionné.

La DGSJ recrutera ses contractuels

La Direction générale de la sécurité intérieure a obtenu, pour « *raisons de confidentialité et de sécurité* », de recruter elle-même ses agents contractuels. Une compétence auparavant dévolue à la direction de la Police nationale.

Le sénateur LR **Bruno Retailleau** est à l'origine du relèvement de 537 à 1 000 euros du plafond déductible à 75% des dons aux associations d'aide aux personnes en difficulté. Dans un premier temps, le gouvernement s'y était opposé.

Marc Ladreit de Lacharrière (Fimalac) espère récupérer les deux salles de spectacle parisiennes du groupe Lagardère : Les Folies Bergère et le Casino de Paris.

Patrice Thiry, fondateur de ProwebCE, vendu à Edenred en 2017, crée son accélérateur de start-up : la Tomcat Factory.

L'indien **Liberty** finalise pour ses filiales françaises 51 millions d'euros de prêts garantis par l'Etat.

Parmi les enseignes de **restauration** actuellement en grande difficulté financière : Courtepaille, La Boucherie et Buffalo Grill.

Les ouvriers de la **Monnaie de Paris** travailleront les samedis de juin et juillet.

L'association **Pays de l'Ours** estime de 8 à 10 le nombre de naissances d'oursidés dans les Pyrénées pendant l'hiver 2019-2020.

Le futur directeur général d'**Engie** sera désigné en juillet pour une prise de fonction en septembre. Candidats sélectionnés par NB Lemercier : Claire Waysand (Engie), Bruno Bensasson (EDF) et Catherine Guillaouard (RATP).

Le projet de loi de programmation de **la recherche**, prévu au printemps, n'est pas abandonné. « *Bien au contraire* », assure le cabinet de la ministre Frédérique Vidal.

Marianne Zalc-Muller quitte le cabinet de la porte-parole du gouvernement, **Sibeth Ndiaye**.

Global Sovereign Advisory va mener la campagne de levée de fonds de la **Fondation Sorbonne Université** qu'avait commencée Thierry Breton.

Allongement de la durée des ordonnances et « téléprescriptions » : le **Rassemblement des opticiens de France** va présenter des propositions « *ne coûtant pas un centime à l'Etat* ».

La prochaine berline compacte de **Citroën**, la C4 III, sera fabriquée en Espagne, y compris sa version électrique.

Le périmètre de la vente de **HSBC France** devrait être élargi au-delà de l'activité de banque de détail.



Le distributeur Presstalis (ex-NMPP) doit plus de 800 000 euros à l'hebdomadaire *Marianne*, propriété de Daniel Kretinsky.

France Télévisions contraint de réinventer Roland-Garros

Régis Ravanas, qui a pris en 2019 la tête de **RTL**, veut favoriser la durée d'écoute sans prendre trop de risques. Pour remplacer Stéphane Bern, il souhaite allonger la plage quotidienne de Julien Courbet (9 h 30-11 heures) jusqu'à 11 h 30, mais les négociations avec l'animateur sont difficiles.

Avec 6,6 millions de téléspectateurs en moyenne (contre 5 millions l'an dernier), **Koh Lanta**, dont la finale aura lieu le 5 juin, sort revivifié du confinement. Pour pallier le manque de publicité, le programme a été allongé sur seize soirées, au lieu des douze prévues.

Le bail du siège de **Prisma Média** (*Capital*, *Géo*, *Femme actuelle...*) à Gennevilliers (Hauts-de-Seine) s'achèvera en 2024. Mais la direction comprend que, en poursuivant le télétravail à un certain niveau, elle n'aura pas besoin de ses 25 000 mètres carrés.

Le site **Doctissimo**, propriété de TF1, a passé le cap du million d'abonnés à sa chaîne YouTube, devant Santé Magazine-Allô Docteurs (303 000 abonnés), Docteur Good le live (27 800) ou Santé publique France (14 000). En tête des vidéos : coaching de sport, fitness, yoga ou relaxation...

Les rebonds de la balle jaune devraient actuellement occuper des après-midi entières sur France 2, mais les gradins de Roland-Garros sont vides. Le principal tournoi de tennis français est reporté du 20 septembre au 4 octobre. Un défi de taille pour France Télévisions. Impossible pour le holding public de rogner sur les droits versés à la Fédé-



Dpp/AFIP

ration française de tennis (FFT), quelque 18 millions d'euros par an. Le contrat a prévu des clauses de force majeure : « Si l'événement a lieu, on doit le régler au prix convenu, explique **Laurent-Eric Le Lay**, le directeur des sports de France Télévisions. *Mais a-t-il la même valeur ?* », demande-t-il. Question difficile. La régie France Télévisions Publicité assure que le report n'aura « pas d'impact sur les recettes publicitaires ». Laurent-Eric Le Lay n'a pas d'inquiétudes sur l'audience. « *L'intérêt sportif sera présent, assure-t-il. Il y aura un phénomène de curiosité.* »

Mais le spectacle ne sera pas le même : les confrontations pourraient se tenir à huis clos, total ou partiel, et le public, déterminant pour l'ambiance des matchs, pourrait être limité à 5 000 personnes. Pour éviter que le téléspectateur ne s'ennuie, France Télévisions étudie des solutions de bruitages artificiels imitant les applaudissements ! Par ailleurs, la présence ou non du public « *détermine les conditions dans lesquelles on va organiser la production du tournoi* », ajoute Laurent-Eric Le Lay. C'est en effet France Télévisions qui dispose ses caméras, capte les images et les met à disposition des télévisions du monde. « *Ma problématique, c'est de remplir les conditions sanitaires réclamées par l'Etat, les organisateurs de l'événement et la politique de France Télévisions* », ajoute Laurent-Eric Le Lay, qui se penche notamment sur la promiscuité dans les cars-régie. Et sur l'organisation des plateaux : si besoin, la traditionnelle terrasse du cours Philippe-Chatrier pourrait laisser la place à un studio niché au siège parisien de France Télévisions. Le téléspectateur retrouvera les matchs sur Internet et sur France 2. ■

TF1 introduit l'intelligence artificielle dans sa traque aux fake news

« **Nous faisons face à une vague de fake news sans précédent, sur tous les sujets** ». Yani Khezzar observe le phénomène – amplifié par la crise sanitaire – depuis son fauteuil de journaliste et de responsable de l'innovation pour l'information de TF1. La chaîne propose déjà différents formats de *fact checking* sur TF1 et LCI, mais l'idée est d'accélérer en alliant la puissance de l'intelligence artificielle au travail des journalistes. En s'associant notamment aux travaux de start-up spécialisées comme Buster.ai, qui vient de faire son entrée

dans l'incubateur du groupe, à Station F. Fondée début 2019, la société a mis au point un algorithme, utilisé en interne, permettant de détecter les *deepfakes* – les vidéos trafiquées. Avec TF1, elle va mettre au point un moteur de vérification de l'information sur le thème du Covid-19, confrontant des affirmations à des bases de données fiables. « *Le projet n'est que le premier étage de la fusée* », explique Yani Khezzar. A terme, selon lui, ces outils feront partie du quotidien des journalistes, comme Internet.

G. F.

Pour faire connaître leur réouverture, les **cinémas** seront aidés : BNP Paribas offre l'impression des affiches et la société Sonis, spécialisée dans la promotion du cinéma, gèrera commandes, stocks et envois de ces affiches.

Pas question de stopper la diffusion télévisée de **BFM Business** pour ne conserver que la radio et le Web ! Le staff d'Altice a tenu à rassurer ses troupes sur cette hypothèse évoquée par *Challenges* (n° 655).

Le **Grand JT des territoires**, produit par **Cyril Viguier**, est désormais diffusé sur TVR-Bretagne. Cette édition d'informations et de reportages est ainsi syndiquée sur toutes les chaînes locales de la TNT (à l'exception de BFM à Lille, Lyon et Paris).

Le Festival de piano de la Roque d'Anthéron attend l'autorisation administrative de réouverture. Il devrait avoir lieu du 1^{er} au 21 août, en partenariat avec **France Musique**, qui retransmettra une partie des concerts.

Retrouvez la chronique économique de **Gilles Fontaine**

Le samedi à 7h15 dans LE 6/9 d'ERIC DELVAUX



Fréquence Paris : 87,8 MHz

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

Nouvelle Livebox 5 + La Fibre

22 €99
/mois

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



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

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

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

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

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



Le fret s'envole dans les airs et sombre en mer

Avec le confinement des économies, le Baltic Dry Index, l'indice phare du prix du transport maritime, qui irrigue la mondialisation, s'est replié. Plus contre-intuitif, le tarif du transport de fret par avion s'est envolé. Un phénomène de marché classique puisque « l'offre baisse plus vite que la demande », explique l'économiste Stéphane Deo (La Banque postale AM), qui a décortiqué les statistiques de l'aéroport de Francfort.

Medical Overseas Pharma, gros importateur d'équipements médicaux, note ainsi que « le kilogramme de fret aérien depuis la Chine est facturé par les compagnies aériennes à plus de 10 dollars, cinq fois le tarif de 2019 ». Un phénomène inflationniste qui concerne aussi a minima les denrées alimentaires, dont la hausse du prix dans la zone euro, en rythme annuel, est passée de 2% à près de 4% depuis fin 2019. **P.-H. M.**

LEÇON N° 1

Tendancier

Une bonne partie du fret aérien est embarquée dans les soutes de vols commerciaux traditionnels, aujourd'hui largement suspendus. Cette offre n'est pas près de revenir à ses niveaux d'avant-crise et les avions-cargos sont rares. La hausse du fret aérien va durer. Côté maritime, l'offre est abondante avec des maxi-navires de vrac, des porte-conteneurs géants et des supertankers.

LEÇON N° 2

Conjoncturel

Le fret maritime, bien plus important en tonnage que l'aérien, est dépendant des échanges mondiaux. Ceux-ci ont commencé à ralentir avant la crise du Covid-19, en raison de la guerre commerciale entre Pékin et Washington et du ralentissement de la croissance en Chine et en Europe.

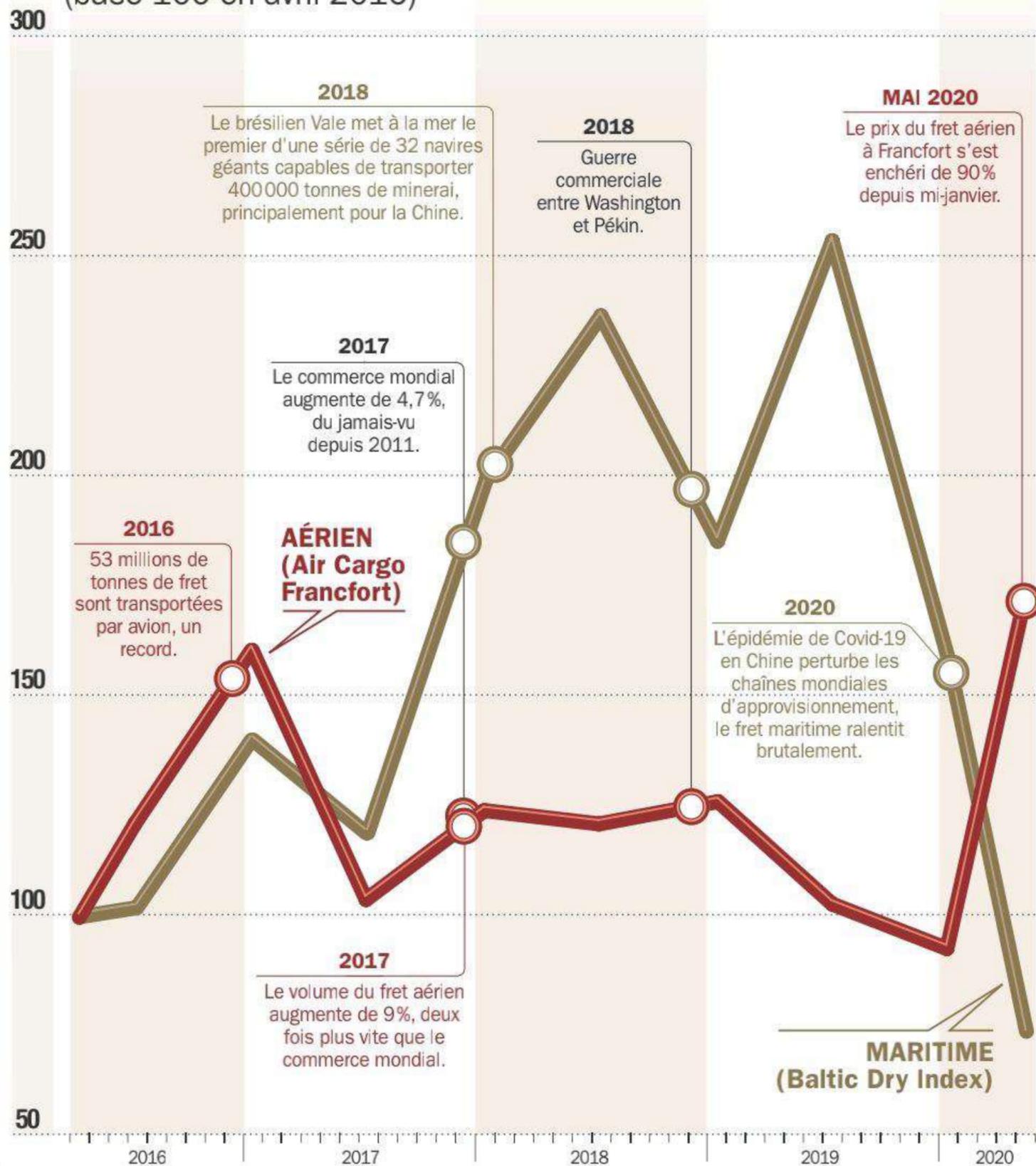
LEÇON N° 3

Structurel

La hausse des tarifs aériens est amplifiée par une situation de quasi-oligopole, pour ne pas dire de monopole. Les élus de Guyane sont ainsi scandalisés des prix de fret pratiqués par Air France. Et les messageries express internationales sont dominées par des acteurs tels que UPS ou Fedex.

Prix du fret

(base 100 en avril 2016)



SOURCES : LBPAM, TRADINGECONOMICS, CHALLENGES.

**AUCUN JOUET
N'EST FAIT POUR
RESTER DANS
SON EMBALLAGE.**

**Africa
Twin**

HONDA

5 GARANTIE*
ANS



FORGÉE PAR LES ÉPREUVES.

Quel que soit votre terrain de jeu, vos aventures n'ont plus de limites avec l'Africa Twin 2020. Plus légère et compacte, avec un moteur de 1100 cm³ et une silhouette typée rallye, elle est plus agile que jamais. Ajoutez à cela ses nombreux équipements, contrôle de couple HSTC, contrôle de cabrage, modes de conduite personnalisables, écran couleur tactile TFT 6,5", connexion Bluetooth et Apple CarPlay®, tout invite à vivre l'expérience à fond. Également munie d'un double optique à LED, de l'ABS de courbe et du régulateur de vitesse, l'Africa Twin est prête à relever tous les défis.

Jusqu'au 30 juin 2020

**Bulle haute
et porte-paquet offerts**

pour l'achat d'une Africa Twin 2020⁽¹⁾
Valeur des accessoires offerts 560 €.

(1) Offre réservée aux particuliers, valable jusqu'au 30 juin 2020 pour toute commande d'une Africa Twin 2020 (CRF1100AL et CRF1100DL) neuve et non immatriculée, dans la limite des stocks disponibles chez les concessionnaires participants (liste sur honda.fr). Valeur de la bulle haute et du porte-paquet 560€ TTC. Cette publicité est diffusée par Honda Motor Europe Ltd (Succursale France) Parc d'activités de Pariest - Allée du 1^{er} Mai - BP 46 Croissy-Beaubourg, 77312 MARNE-LA-VALLÉE Cedex 2 RCS de Meaux 509 243 564. *Garantie constructeur 2 ans suivie d'une garantie Honda France 3 ans. Pour toute immatriculation de véhicule Honda neuf à partir du 01/05/2020. Plus d'informations sur 5ans.honda.fr

MOTUL

Regards

5 Italiens, 4 Français, 3 Allemands ont déjà visité la **Station spatiale internationale** depuis sa fondation.

13% des foyers de l'Union européenne sont composés de 3 **enfants** ou plus.

71% des Français mangent **bio** au moins une fois par mois,
47% au moins une fois par semaine, 14% tous les jours.

Le Japon et la Chine détiennent 18,7% et 15,9% de la **dette publique américaine**.

12,7 millions de tonnes de **lait** ont été collectées en Europe en mars 2020,
dont 22% en Allemagne, 17% en France, 9,5% aux Pays-Bas.

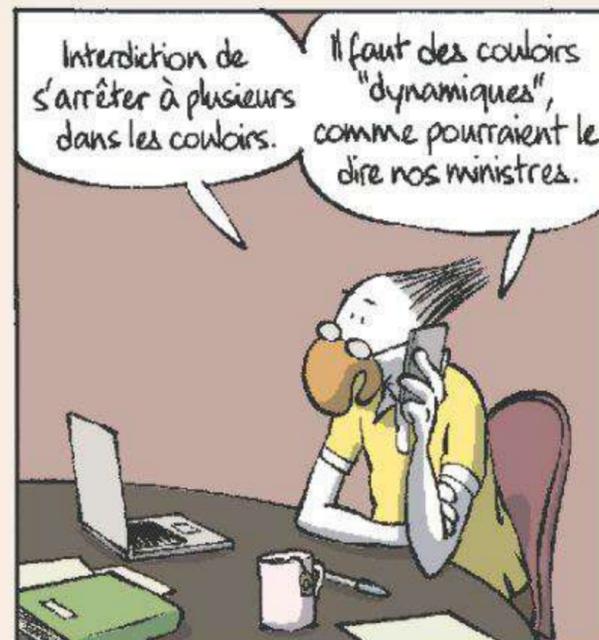
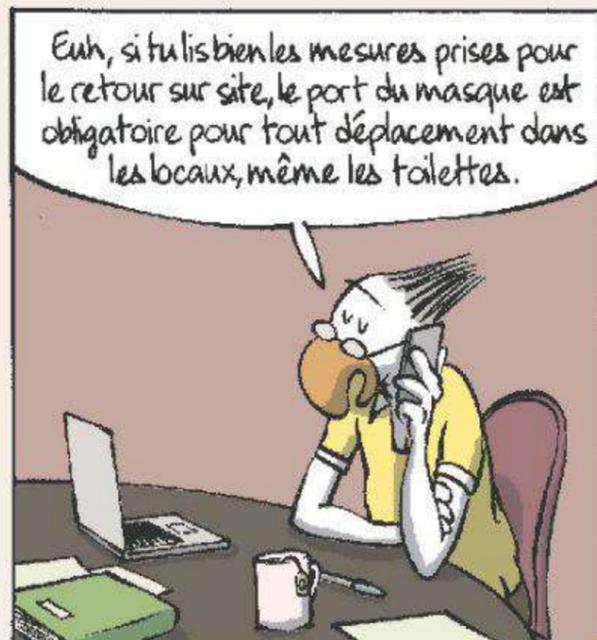
Les deux tiers des **billets de 100 dollars américains** sont détenus
en dehors des Etats-Unis.

72% des Suédois, 65% des Allemands, 41% des Français sont satisfaits
de la manière dont fonctionne la **démocratie** dans leur pays.

En 2019, un **noir américain** courait 3 fois plus de risque
d'être tué par la police qu'un blanc américain.

Plus d'1 million de **tremblements de terre** sont enregistrés chaque année.

En direct de mon Open Space, par James



V.I.E : DÉVELOPPER LA COMMUNICATION INTERCULTURELLE

Basée à proximité de Montpellier en Occitanie, la société YellowScan, PME de près de 50 collaborateurs commercialise un outil topographique pour drones. Réalisant 95 % de son chiffre d'affaires à l'international, YellowScan a recruté un volontaire international pour renforcer le lien entre son bureau à l'étranger et son siège social.

Pour Pierre d'Hauteville, directeur Business Development à YellowScan, le recours à un V.I.E était nécessaire pour développer une communication interculturelle performante avec sa filiale de Salt Lake City (Utah) : « Notre objectif était de créer un pont opérationnel et culturel afin que les équipes de Montpellier prennent conscience de la réalité des clients et soient en empathie avec les collaborateurs basés à l'étranger. »

Avant de s'envoler pour l'étranger, notre V.I.E a passé plusieurs mois d'intégration au siège social dans le but – notamment – de créer des liens personnels avec l'équipe en France. « Selon nous, il fallait un Français pour expliquer les différences

entre nos deux pays. », poursuit Pierre d'Hauteville. « Notre objectif est aussi commercial : nous voulons passer de 20 % à 40 % de CA sur le marché nord-américain actuellement occupé par nos concurrents. Aujourd'hui, ce volontariat est déjà une réussite puisque notre filiale américaine est bénéficiaire. »

Pour poursuivre sa croissance, YellowScan sait que le recrutement constitue le principal défi, auquel le V.I.E peut aussi répondre. « L'enjeu est de rencontrer des personnes talentueuses et motivées avec un haut niveau d'autonomie. Bien que situé en Occitanie, YellowScan séduit par sa culture d'entreprise et sa gouvernance décentralisée. »



Pierre d'Hauteville,
directeur Business Development à YellowScan :
« Notre objectif, c'est l'aventure collective. Nous recherchons des passionnés qui aiment ce que nous faisons. »



Thibaud Capra,
Application Engineer à YellowScan :
« En conduisant une Ford Mustang, cette immersion américaine était complète ! »

Ma mission V.I.E m'a ouvert à de nouvelles méthodes et approches

« En voyageant d'Hawaï au cercle polaire arctique, j'ai découvert combien les mentalités pouvaient être différentes d'un État américain à un autre. De cette manière, j'ai appris à connaître le marché local et son fonctionnement, très différents de ceux de la France ou de l'Amérique du Sud.

Cette rencontre culturelle m'a ouvert à de nouvelles méthodes et approches, surtout en termes de résolution de problèmes. Enfin, je me suis adapté au travail à distance et aux multiples

décalages horaires avec nos clients et notre siège social.

Une présence technique locale était en effet indispensable pour développer ce marché : en cas de panne, nos clients devaient précédemment renvoyer le matériel en France, ce qui nous faisait manquer de nombreuses ventes...

Désormais, c'est doté de nouvelles compétences que je vais poursuivre cette aventure depuis notre siège montpelliérain ! »

MONTPENSIER
FINANCE

INVESTIR
POUR UN
AVENIR
DURABLE

FONDS
M CLIMATE
SOLUTIONS

GREENFIN LABEL
FINANCE FINANCE VERT

FONDS
BEST
BUSINESS MODELS
SRI

Événement Sauver Renault

Le plan présenté par Jean-Dominique Senard et Clotilde Delbos va supprimer 15 000 postes, mais reporte les questions de fond. **p.14**



Olivier Martin Gambler/Renault

Entreprise Bonduelle a préservé l'essentiel

Le géant du légume a rapidement adapté son process industriel pour répondre à la crise. **p.38**



Nicolas Blandin

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

Pour joindre la rédaction
Tél. : 01-58-65-03-03

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

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

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



Origine du papier : Finiance
Taux de fibres recyclées : 0%
Eutrophisation : P_{tot} = 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 : juin 2020.
Fondateurs : Patrick FAUCONNIER et Cécile AYRAL.

Avant-premières

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

Événement

- 14 Renault lance son sauvetage en ménageant l'Etat actionnaire.
- 17 L'éditorial de Philippe Manière.

France

- 18 L'explosion du chômage des jeunes, priorité gouvernementale.
- 20 En toute indiscretion, par Nicolas Domenach.
- 22 L'éditorial d'André-Comte Sponville.
- 24 L'œil de Ghislaine Ottenheimer.

Monde

- 26 Aux Etats-Unis, Donald Trump souffle sur le feu raciste...
- 27 ... pendant que Joe Biden cherche encore la femme idéale. **Notre sélection de The Economist** Traduction : Gilles Berton.
- 28 Le crime organisé fait florès.
- 30 En Chine, le luxe revit.
- 31 Leaders. Un tsunami social dévaste l'Inde.

Entreprise

- 32 Rencontre avec Yves Perrier, directeur général d'Amundi
- 33 L'addition sera lourde dès 2020 pour les restaurants.
- 34 Un secteur de l'habillement en mutation accélérée.
- 36 La crise fait le bonheur du reconditionné.

DIRECTION-RÉDACTION

Directeur Claude PERDRIEL.
Directeur de la rédaction Vincent BEAUFLES (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 (03-74), Laurent UBERTIN-VALLERON - édition (03-48).
Rédacteurs en chef adjoints Kira MITROFANOFF (03-24), Thuý-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 (09-86), 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 LOUBÈRE - 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).
Assistants Isabelle JOUANNY (03-01), Marina RÉGENT (03-06).

CHALLENGES.FR

Thibault DROMARD - rédacteur en chef (03-07), Isabelle DE FOULCAUD - rédactrice en chef adjointe (09-78), Marion PERRAUD - responsable d'édition (03-09), Esther ATTIAS (01-55-35-56-75), Rémi CLÉMENT (01-55-35-56-71), Laure CROISSET (01-55-35-56-74), Antoine IZAMBARD (09-98), Acrien 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 IONNI KOFF - secrétaire générale de rédaction, Christophe BAZIRE - premier secrétaire de rédaction, Emmanuelle HAMOU.
Chef de studio Dominique CONTENT.
Maquette Isabelle ATLAN, Armelie DUBREIL, Corine POULARD, Cécile RYNKIEWICZ.
Photo Isabelle PACOREL (03-57), Laurent VERDIER (03-50).

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



Avant-propos

par Vincent Beaufile

Macron saison 3

Mission impossible?

DIFFICILE D'ÊTRE DANS LA TÊTE D'EMMANUEL MACRON au moment où il doit projeter la fin de son quinquennat. « *Nous faisons face à un profond besoin d'inventer quelque chose de nouveau*, confessait le chef de l'Etat au *Financial Times* il y a près de deux mois. *Il y a beaucoup d'incertitudes, et cela doit nous rendre très humbles.* » Ce doute était encore plus évident dans cette phrase énigmatique livrée au *Point* : « *Il y aura des émergences et des continuités.* » Façon de dire que ce « *Macron saison 3* » ne remettra pas en cause l'acte I du mandat : réformes du marché du travail, de la fiscalité de l'épargne, de la SNCF, du remboursement des lunettes et des prothèses... Quant aux « *émergences* », quelques pistes sont d'ores et déjà balisées (p. 46 à 53). Difficile de changer la France, alors que les crises récentes et le poids de l'Etat empêchent toute mutation dans les territoires. En témoigne l'in vraisemblable plan de sauvetage de Renault (p. 14), où la première contrainte était de ne fermer aucun site industriel. Et pourtant, les usines de Douai et de Maubeuge, distantes de moins de 70 kilomètres, travaillent respectivement à 20% et 30% de leur capacité aujourd'hui; et pourtant, Flins ne produira plus aucune voiture dans trois ans... Difficile d'inverser la courbe de la désindustrialisation, où l'on voit bien que l'arrêt des chutes d'emploi chez Renault en France devait plus à l'ego de Ghosn, qui rêvait de la première position mondiale, qu'à une percée dans la technologie de demain. Et, en ce sens, le chef de l'Etat a raison de fixer l'ambition d'être le premier pays en Europe sur les voitures électriques et hybrides. Mais où sont les batteries made in Europe (p. 16)? Difficile d'afficher un cap pour un président qui a pris tant de postures successives, comme le résume l'enquête de Ghislaine Ottenheimer (p. 42). De là sans doute le divorce latent avec un Premier ministre dont l'ambition était plus modeste – « *Réparer le pays* » –, mais qui a l'avantage d'être compris, et plébiscité par les Français : les deux tiers des personnes interrogées dans notre sondage Odoxa-Aviva ne veulent pas qu'il parte. Et pourtant, le diagnostic initial d'Emmanuel Macron était le bon, à la relecture du long entretien accordé à *Challenges* pendant la campagne présidentielle : « *Comment tracer un nouveau chemin vers le progrès, comment concevoir une capacité à réguler la mondialisation à ce moment précis du capitalisme, nous confiait celui qui n'était pas encore président. Car il ne faut pas exclure que nous ayons atteint un stade ultime du capitalisme qui se trouve aujourd'hui pris dans sa propre incapacité à réguler les excès : la surfinanciarisation, les conséquences climatiques et environnementales de son développement, etc.* » Tout était dit. C'était en mars 2017... ■

En couverture

Macron saison 3

Social, santé, écologie, industrie, rôle de l'Etat... Comment le macronisme cherche à se réinventer face à la crise sanitaire et avant 2022. Avec ou sans Edouard Philippe à Matignon. p. 42

Coulisses

La vérité sur les Ehpad Korian

Pourquoi le leader européen des maisons de retraite a été si durement frappé par le Covid-19. p. 58



Syspeo/Sipa

- 37 Le Club Entrepreneurs, avec Lisa Chavy (Livy).
- 38 Bonduelle récolte les fruits de son agilité.
- 40 NG Biotech se dope au Covid-19.

En couverture

- 42 Dans la tête de Macron. Pour la saison 3 du quinquennat, l'Elysée étudie tous les scénarios, comme écarter Edouard Philippe. Pour retrouver un élan avant 2022.
- 45 Le Sondage Odoxa-Challenges.
- 46 Social : en marche sur la jambe gauche.
- 48 Santé : la nouvelle priorité budgétaire.
- 50 Écologie : en quête d'une feuille de route.
- 52 Rôle de l'Etat : place à la souveraineté industrielle.

Coulisses

- 54 Portrait de Philippe Wahl, PDG de La Poste
- 58 La vérité sur les décès dans les Ehpad Korian.
- 60 En 1720, Marseille subit la peste... et ses élites.

Finances privées

- 62 Cap à 1 heure de Paris
- 64 Immobilier. Le marché de l'art

Affaires privées

- 66 Tendances.
- 68 Pour le plaisir. La cuisine sans brigade, par Eric Frechon, chef triplement étoilé du Bristol.
- 71 Livres, par Maurice Szafran.
- 72 Tentations. Les sacs à dos.
- 74 Double je, de Pierre-Henri de Menthon et Airy Routier.

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 FERRUSSON, Thibaut QUÉRÉ.
 Imprimerie Roto France, Lognes.

Challenges

Relations abonnés - Numéros anciens
 4 rue Mouchy 60438 Noailles Cedex
 Tél. : 01-55-56-71-47

E-mail : abonnements@challenges.fr

Abonnement France : un an, 58 €
 (44 numéros) Etranger : nous consulter

Ce numéro comprend un encart L'Obs
 et un encart Auto Moto posés sur couverture
 en diffusion partielle des abonnés ;
 et un encart Bellevoye broché en diffusion partielle
 des abonnés

Renault en sauvetage très assisté

Le groupe automobile annonce 15 000 suppressions d'emplois. Mais la plupart des questions de fond sont reportées, pour ménager l'Etat actionnaire.

« **T**ant de bruit pour ça! », regrette un analyste automobile français, cruellement déçu. On attendait un projet draconien avec des mesures fortes, détaillées et immédiates. Or, le plan de plus de 2 milliards d'euros d'économies présenté le 29 mai par Jean-Dominique Senard, président de Renault, prévoit une « réflexion ouverte sur la reconversion » du site de Dieppe (Seine-Maritime, 400 salariés), une « revue stratégique » sur la Fonderie de Bretagne (Morbihan, 385 personnes), la « création d'un écosystème d'économie circulaire (sic) » à Flins (Yvelines, 2 570 salariés). Des circonlocutions politico-diplomatiques... pour ne pas heurter de front l'Etat actionnaire (à hauteur de 15%). Et ménager les susceptibilités des politiques, qui se sont tous mobilisés. Même le ministre des Affaires étrangères, le Breton Jean-Yves Le Drian, aurait ainsi « mis sa démission dans la balance » pour empêcher la fermeture de la Fonderie de Bretagne, raconte un proche du dossier. « Pas question d'un plan de réduction progressif d'activités (à Flins) qui conduirait à sa fermeture à moyen terme », martelait

RETOUR DE MANIVELLE



La stratégie de la course au volume et basée sur les petits véhicules, moins rentables, s'essouffle.



Conférence de presse, à Boulogne-Billancourt, le 29 mai. Jean-Dominique Senard, président de Renault, avec Clotilde Delbos, directrice générale par intérim, a présenté un plan de 2 milliards d'euros d'économies, « sans souffrance sociale ».

pour sa part le 28 mai dans *Challenges* Valérie Pécresse, présidente de la région Ile-de-France. Même réaction de Xavier Bertrand, son homologue des Hauts-de-France, pour défendre les sites de Douai et Maubeuge. La seule fermeture de site actée est celle de la petite usine de recyclage de pièces de Choisy-le-Roi (Val-de-Marne, 263 personnes)...

Perpétuant une longue tradition d'immixtion directe du gouvernement dans la gestion de Renault, Emmanuel Macron n'avait-il pas appelé de ses vœux, trois jours plus tôt, une prochaine table ronde avec « l'ensemble des industriels et sous-traitants concernés, les syndicats, les élus » ? Le président de la République soulignait même au passage que « le prêt de 5 milliards d'euros (garanti par l'Etat) ne saurait être conclu avant que ces discussions n'aboutissent et il dépendra de l'issue de celles-ci ». Avec une pareille mise en garde de l'Elysée, pas question pour Jean-Dominique Senard de mettre le feu aux poudres ! La Bourse ne s'y est pas trompée. Et le titre a chuté de 6% tout de suite après l'annonce du plan.

Jean-Dominique Senard et Clotilde Delbos, la directrice générale par intérim, ont certes annoncé la suppression de 15 000 emplois dans le monde (sur 179 000), dont 4 600 en France (sur 48 500). Mais les modalités pratiques seront reportées. Le sort de Dieppe ? Repoussé à la fin de la production de l'Alpine A 100 actuelle (lancée en 2018). La Fonderie de Bretagne à Caudan, qui a perdu 145 millions d'euros sur cinq ans, selon un proche du dossier ? Renault promet un tour d'horizon pour trouver un repreneur. L'arrêt de la production de véhicules à Flins ? Pas avant la fin de la fabrication des Zoé électriques en 2024. Une fusion des sites de Douai et Maubeuge (Nord) est certes envisagée. Mais à quel horizon ? Mystère. La baisse du nombre d'emplois au Technocentre de Guyancourt (Yvelines, 10 800 personnes) ? Pas détaillée à ce stade.

La faute à... Carlos Ghosn

Jean-Dominique Senard s'est donc trouvé pris dans un inextricable écheveau, dont les enjeux vont bien au-delà du seul redressement d'un constructeur automobile ! Dans ce contexte, difficile de frapper fort.



Olivier Martin Gambler/Renault

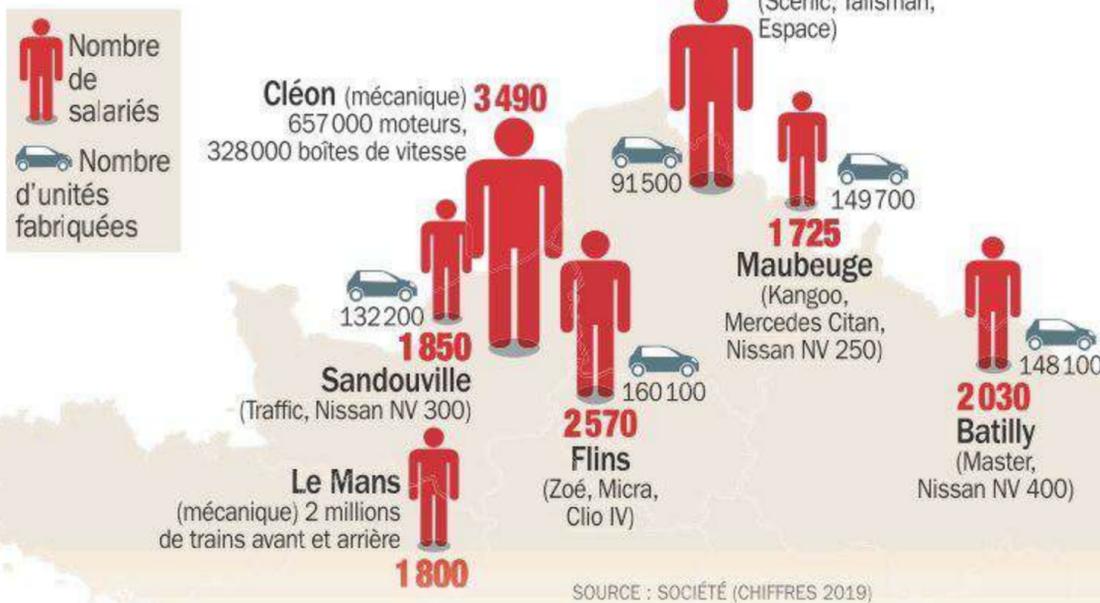


PhotoPOR/L'Est Republicain/MaxPPP

Site PSA de Sochaux. Le groupe va y produire la prochaine génération de Peugeot 3008 dans ses versions électrifiées et thermiques.

Redistribution des cartes

► Les principales usines de Renault en France



Le plan vise 4 600 suppressions de postes en France (sur 48 500). Mais les modalités sont en suspens, notamment pour le site de Dieppe (Seine-Maritime, 400 salariés) ou la Fonderie de Bretagne (Morbihan, 385 personnes).

D'autant que, pour faire un plan « sans souffrance sociale » comme l'a promis le patron du groupe tricolore, il faut attendre que la pyramide des âges devienne favorable à des départs naturels. Les capacités mondiales seront bel et bien réduites de 4 millions de véhicules actuellement à 3,3 millions (en deux équipes). Mais à horizon... 2024. Et encore cette réduction comprend-elle l'arrêt de l'usine chinoise de Wuhan, déjà annoncé à la mi-avril.

Une question se pose : mais pourquoi le constructeur de Boulogne-Billancourt, dont la note financière a été abaissée au niveau « spéculatif » par l'agence S&P début avril, va-t-il si mal ? « Le contexte économique n'a pas aidé » et le Covid-19 s'est greffé là-dessus, insiste Clotilde Delbos. Mais la crise que traverse Renault actuellement est surtout imputable... à Carlos Ghosn. Après être tombé dans le rouge l'année dernière pour ►►►

Tavares, le bon élève

Oubliées les récriminations contre les « positions extrêmes » de la France sur la réduction du CO₂, lorsque, au Salon de Genève de mars 2019, Carlos Tavares reprochait au gouvernement de ne pas suivre la chancelière allemande Angela Merkel dans sa sagesse et sa modération ! Pourtant réputé sceptique vis-à-vis de l'électrification qui risque d'entraîner des « restructurations » avec des « conséquences sociales », le président de PSA se veut désormais le bon élève. Le 26 mai, le jour même où Emmanuel Macron sortait son plan vert pour l'automobile tricolore, Carlos Tavares annonçait l'industrialisation de la prochaine génération de Peugeot 3008 dans ses versions électrifiées et thermiques à Sochaux (Doubs) sur une nouvelle plateforme en 2022. Un pur coup de com'... puisque l'actuel modèle y est déjà assemblé ! Fort apprécié du chef de l'Etat, le dirigeant automobile réussit même à être cité en exemple pour la production de véhicules électrifiés des marques de PSA dans l'Hexagone. « En 2021, l'objectif de 130 000 véhicules pourrait être tenu », s'est félicité Emmanuel Macron, louant l'engagement du groupe de produire « 450 000 véhicules sur le sol français » à terme, moyennant un investissement annoncé de plus de 400 millions d'euros.

Et, pour continuer dans les amabilités, tout de suite après le discours d'Emmanuel Macron, Carlos Tavares a déclaré que le plan de soutien de l'exécutif s'inscrivait « en parfaite cohérence avec le mouvement engagé par le groupe PSA dans son combat quotidien contre le réchauffement climatique ». Dans un communiqué, le constructeur ajoutait que, en plus de l'assemblage des voitures, il produirait « en France dès 2022 » des composants mécaniques « aujourd'hui sourcés en Asie ». Ainsi, les moteurs électriques seront-ils fabriqués par la coentreprise franco-japonaise Nidec PSA e-motors à Trémery (Moselle) et les boîtes de vitesses à Metz. Made in France également seront les carters de véhicules électriques ou les packs de batteries. Mais... pas les cellules, partie noble des dites batteries, qui représentent 40 à 50% du coût d'une voiture électrique, toujours achetées en Asie. Ce transfert de valeur ajoutée est d'ailleurs l'un des griefs majeurs de Tavares contre... l'électrification. ■

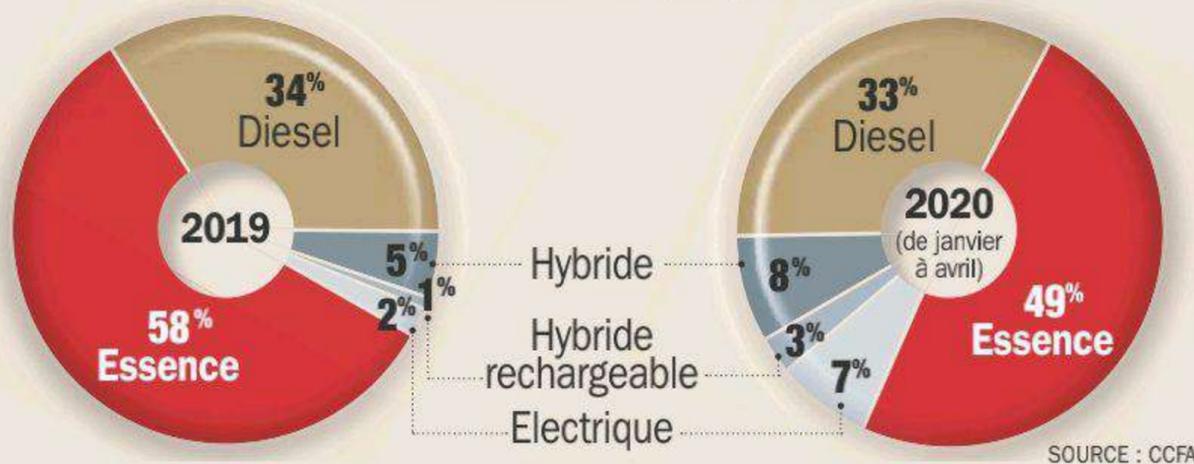
Rouler vert et français, un défi pas si utopique...

« Faire de la France la première nation productrice de véhicules propres en Europe. » Emmanuel Macron a donné le cap : porter « à plus d'un million par an sous cinq ans la production de véhicules électriques, hybrides rechargeables ou hybrides ». Ambitieux ? Utopique, alors qu'il s'est vendu à peine 168 000 véhicules de ce type l'an dernier dans l'Hexagone ? Pas tant que ça. Car, en complément des modèles 100% électriques, dont le développement est freiné par la question de leur autonomie, coexistent deux types de modèles hybrides : les « rechargeables », une technologie effectivement assez chère pour envisager sa rapide démocratisation, et la technologie non rechargeable, qui, elle, va vite prendre son essor. Car l'adjonction sous le capot de

petits moteurs électriques de 48 volts greffés sur des mécaniques thermiques classiques réduira à moindre coût (1 000 euros environ) les consommations et les rejets de CO₂... Et comme par enchantement, ces petits moteurs sont déjà fabriqués par Valeo... sur le site d'Étapes (Pas-de-Calais), là où Emmanuel Macron a prononcé son discours ! Guillaume Devauchelle, directeur de l'innovation de l'équipementier, estime que les motorisations à essence hybrides pourraient représenter « 40% du marché mondial en 2030 ». Les modèles 100% électriques, quant à eux, « pèseraient 13-14% » à cet horizon, les « hybrides rechargeables, 5% », prédit l'ingénieur en chef. Estimer dès lors que, sur les 2 millions de véhicules que la France pourrait produire annuellement d'ici au milieu

de la décennie, la moitié sera (peu ou prou) électrifiée est « réaliste », opine Claude Cham, président de la Fiev (Fédération des industries des équipements pour véhicules). Aujourd'hui, c'est paradoxalement Toyota le champion des véhicules dits propres. Le japonais produit déjà 100 000 unités annuelles de sa Yaris hybride à Valenciennes (Nord), Renault 64 000 Zoé (en 2019). Les hybrides rechargeables de PSA ne font que démarrer. Mais ils représentent déjà 10% des ventes totales de 3008. Seul problème dans le pari d'Emmanuel Macron : sa large définition du véhicule propre est rejetée par les écologistes, lesquels ne veulent plus entendre parler de mécaniques roulant à l'essence ou au gazole, fussent-elles partiellement électrifiées ! ■

► Le marché automobile français par motorisation



►►► la première fois depuis dix ans, Renault « ne peut plus supporter le poids de ses frais généraux », a en effet martelé Jean-Dominique Senard. Une conséquence des ambitions démesurées de l'ancien PDG. Clotilde Delbos fustige carrément « les limites du modèle économique fondé sur la croissance des volumes », où « la fin justifiait les moyens ». Haro donc sur le plan « Drive the future » annoncé en octobre 2017 par l'expat. Renault s'était outillé en effet pour vendre 5 millions de véhicules en 2022 (3,75 millions en 2019). Une course aux volumes pour que l'Alliance devienne, puis

reste, le numéro un mondial, rang qu'elle n'aura occupé in fine qu'une seule année (2018).

Revers commerciaux

La politique de croissance effrénée a buté sur les réalités économiques mais aussi des échecs cuisants. Le Scénic IV produit à Douai souffre de la désaffection du public pour les monospaces. Il s'en est vendu seulement 65 000 l'an dernier, quand le Scénic II pointait à 350 000 exemplaires en 2005. Autres fiascos : les Espace V et Talisman, également fabriqués dans le Nord, qui symbolisaient à leur lancement en 2015 la volonté de reconquête du haut de

« Les frais d'ingénierie par rapport au chiffre d'affaires sont supérieurs à ceux de PSA. »

Un consultant.

gamme par la firme française. Hélas, de nouveau, la finition et la fiabilité n'étaient pas au rendez-vous les premières années ; et les motorisations faiblardes auront raison des espoirs. Les ventes de Talisman ont plafonné à 16 000 unités à peine en 2019 (33 000 avec son rival coréen RSM6). Dérisoire face aux 145 000 exemplaires de son ancêtre Laguna au milieu de la précédente décennie, ou aux 323 000 Audi A4 vendues en 2019 ! Sans parler de la vocation mal définie de l'Espace V, à mi-chemin entre monospace et SUV.

Renault reste du coup structurellement orienté vers les petits véhicules ou d'entrée de gamme. « La gamme moyenne compacte représente 25% des ventes de Renault seulement, pour 45% chez PSA », détaille un expert automobile. Or, il y a un écart de « 3 000 à 4 000 euros entre des petites voitures, spécialité de Renault, et les compactes, soit une sacrée différence de marge », ajoute-t-il. La baisse de régime des compactes au losange est d'autant plus fâcheuse que, de l'aveu même de Carlos Ghosn, celles-ci génèrent dans les années 2000 la moitié des profits de la firme.

Surcapacités françaises

Renault s'est aussi trompé dans ses prévisions sur d'autres segments. La Zoé électrique est loin des espoirs mis en elle par l'ancien PDG à son lancement en 2012. La production actuelle est trois fois inférieure aux capacités initialement installées. Quant à la Nissan Micra (sur base de Clio) made in France qui devait faire tourner le site de Flins, ses cadences sont deux fois et demie inférieures à celles promises par Carlos Ghosn lors de l'annonce de son industrialisation à Flins. Résultat, la production de l'usine des Yvelines accuse un déficit de 110 000 véhicules de moins que prévu ; et comme Douai en assemble quatre fois moins qu'en 2005, la France regorge de surcapacités.

C'est la conséquence de délocalisations massives assumées. En février 2010, Carlos Ghosn n'avait-il pas été convoqué d'urgence par Nicolas Sarkozy ? L'ex-PDG était accusé par l'Élysée de planifier le transfert (en grande partie) de la production de la Clio de Flins vers la Turquie. Et ce,

un an après avoir bénéficié d'un prêt garanti par l'Etat de 3 milliards d'euros. Dix ans plus tard, Renault fabrique hors de France tous ses modèles à gros volumes comme la Clio (432 000 ventes en 2019) ou le petit SUV Captur (240 000). Minées par la sous-charge, les usines françaises ne sont pas des exemples de productivité. « Elles restent en moyenne à la traîne, derrière la Roumanie, la Turquie, l'Espagne », selon des sources internes. Carlos Ghosn avait chiffré à 1 400 euros par voiture l'écart de coût entre Flins et l'usine turque de Bursa.

L'Alliance paralysée

La montée en gamme ratée et les surcapacités n'expliquent pas tout. Renault affiche aussi de coûts de recherche-développement élevés. « Les frais d'ingénierie par rapport au chiffre d'affaires sont supérieurs à ceux de PSA », indique un consultant. Clotilde Delbos annonce d'ailleurs une division par trois du nombre de plateformes à quatre dans les six ans. Et Jean-Dominique Senard promet une meilleure répartition des tâches au sein de l'Alliance pour diminuer de 40% les investissements par véhicule. Mais « pourquoi tout cela n'est-il pas déjà effectif? », s'interroge un ancien de Renault. Car, dès 2017, Carlos Ghosn affirmait que l'Alliance réaliserait avant 2022 « 80% de ses véhicules » sur les plateformes Renault Nissan, contre 20% en 2016?

Retards, simples coups de com' non suivis d'effets? Depuis l'arrestation de Carlos Ghosn à Tokyo en novembre 2018, l'Alliance est « paralysée et les projets gelés », rétorque un fin connaisseur des rapports Renault-Nissan. Les difficultés de Nissan (dont Renault détient 43,4% du capital), qui culminent avec une perte nette annuelle de 5,7 milliards d'euros l'an passé, n'ont rien arrangé. Pas plus que la crise de gouvernance, privant Renault de directeur général. Et le prochain, l'Italien Luca De Meo, n'arrivera qu'au 1^{er} juillet. Ce qui retarde d'autant le plan stratégique à moyen terme! Or, Renault « joue sa survie », reconnaît le ministre Bruno Le Maire. Mais Emmanuel Macron a-t-il vraiment donné le sentiment d'une telle urgence? **Alain-Gabriel Verdevoye**



L'éditorial de PHILIPPE MANIÈRE

Fichons donc la paix à l'industrie!

Que la scandaleuse pénurie de masques sanitaires du printemps cristallise aujourd'hui, dans l'opinion comme au sommet de l'Etat, une volonté nouvelle de voir l'industrie se développer en France a quelque chose de cocasse. Il n'y a en effet aucun rapport direct entre la disponibilité dans une nation d'un bien vital et sa capacité de le produire elle-même. Tous les grands pays entretiennent ainsi des « stocks stratégiques » d'hydrocarbures, même ceux (comme la France) dont le sous-sol est à peu près dépourvu de pétrole : il leur suffit d'être suffisamment prévoyants pour en importer à l'avance. Le cas des masques n'est pas différent. Notre « besoin d'industrie » n'a donc rien à voir le risque de manquer. Voilà près d'un demi-siècle que les chaînes de production de biens et services se mondialisent. Or, jamais l'abondance des biens mis à la disposition du consommateur n'a été aussi grande

Dès lors que seule la France est frappée, c'est chez nous, et pas ailleurs, qu'est le problème...

– extraordinaire témoignage de l'ingéniosité humaine et de l'efficacité du partage international du travail. Si l'autarcie avait quelque valeur, alors l'Albanie serait riche, et Singapour, ruinée. C'est donc bien autre chose que l'autonomie que nous attendons d'une industrie puissante – mais quoi? Depuis quarante ans, la part de l'industrie a chuté, chez nous, de presque 25% à 10% du PIB. Et c'est une catastrophe parce que l'industrie a des vertus particulières irremplaçables. Là s'opère l'essentiel de la recherche-développement. Là se font la quasi-totalité des gains de productivité, lesquels déterminent seuls

la hausse du revenu disponible. Là, enfin, se trouvent la quasi-totalité des emplois bien rémunérés accessibles aux peu qualifiés. Excusez du peu! Quand ferment les usines, c'est, localement, un pan entier de la vie collective qui disparaît, mais aussi la fierté de faire partie du mouvement du monde. La dévastation est économique mais aussi psychologique, sociologique et même politique : les territoires désindustrialisés sont spécialement portés à voter aux extrêmes. Tout cela était-il une fatalité? Justement non. Beaucoup de nos voisins partageant notre monnaie, voire handicapés par une devise plus forte encore, n'ont rien connu de tel : la part de l'industrie est, en Allemagne, supérieure à 20% du PIB, elle frôle les 25% en Suisse et en Espagne. Même le petit Liechtenstein moqué pour ses banques compte près d'un emploi sur deux dans l'industrie. Dès lors que seuls nous sommes frappés, c'est chez nous, et pas ailleurs, qu'est le problème!

Depuis vingt ans, de la fiscalité au temps de travail en passant par la réglementation « verte », nous avons comme méthodiquement conjuré

à la perte de nos industriels. Un seul exemple : les impôts de production, comme la CFE, la CVAE ou la C3S, sont fortement concentrés sur l'industrie et pèsent chez nous deux fois plus que dans la moyenne européenne, et cinq fois plus qu'en Allemagne! Plutôt que de rêver d'on ne sait quel retour des frontières, attachons-nous à offrir enfin à nos industriels le cadre d'exercice qui leur permettra, comme ils le faisaient il y a si peu de temps, et comme le font aujourd'hui encore leurs homologues suédois, suisses ou allemands (mais aussi japonais ou coréens), de produire, d'exporter et de rayonner. Cessons de leur mettre des boulets aux pieds. ■



La ministre du Travail Muriel Pénicaud dans un Centre de formation d'apprentis, à Brest. Boostée par la réforme de 2018 – le nombre de contrats d'apprentissage a bondi de plus de 16% en 2019 –, la filière subit aujourd'hui de plein fouet les effets de la crise sanitaire.

Le péril jeune

Alors que le gouvernement prépare un plan d'urgence pour relancer la machine de l'emploi des moins de 25 ans, première victimes économiques de la pandémie, patronat et syndicats multiplient les propositions.

Une explosion : pendant le confinement, le nombre de demandeurs d'emploi a augmenté de plus d'un million – 843 000 pour le seul mois d'avril (catégorie A, qui concerne ceux qui n'ont pas travaillé dans le mois). Un record jamais atteint depuis 1996, qui vient annuler les bons résultats du gouvernement – les mesures prises avaient réussi à

diminuer ce chiffre de 300 000 depuis 2017. Premières victimes, les jeunes, qui subissent de plein fouet l'impact économique de la pandémie de Covid-19. Le nombre de demandeurs d'emploi de moins de 25 ans a ainsi bondi de 29% par rapport à fin février, atteignant le record de 659 000. Un retournement de situation dramatique : depuis décembre 2014, ancien plus haut historique

avec 583 400, le nombre de jeunes chômeurs avait continuellement reflué, pour atteindre 472 220 à la fin du mois de février, soit une baisse de 19% sur la période.

La France n'est pas une exception : selon l'Organisation internationale du travail, un jeune Européen sur six a perdu son emploi depuis le début de l'épidémie et ceux qui ont conservé leur poste ont vu leur

temps de travail baisser d'environ 23%. « Dans une crise économique, les jeunes sont toujours les premiers touchés, explique Bertrand Martinot, spécialiste du marché du travail, ex-délégué général à l'emploi. Car la hausse du chômage n'est pas due à des licenciements massifs mais à la non-crédation d'emploi. Et les primo-accédants au marché du travail subissent de plein fouet l'arrêt ou le gel des embauches. De plus, pour le peu de postes créés, ils se retrouvent en concurrence avec des personnes ayant plus d'expérience. »

Apprentissage en danger

Même ressenti pour Philippe Dialynas, directeur général adjoint de l'Apec, qui reste néanmoins optimiste : « La crise va certainement engendrer davantage de précarité des contrats, affirme-t-il. On va plutôt proposer à un jeune un contrat à durée déterminée qu'à durée indéterminée. Mais il y a des raisons d'espérer : les entreprises font toujours appel à nos services pour préparer la reprise, un bon signe. Et les fondamentaux sont solides dans certains secteurs comme celui de l'ingénierie, du conseil et gestion d'entreprise ou de l'informatique. En clair, la demande en compétence cadre va redémarrer. »

Triste constat : le coronavirus a réduit en cendres les efforts de François Hollande puis d'Emmanuel Macron pour réduire le chômage des jeunes, l'une des plaies du marché du travail hexagonal. A commencer par la réforme radicale de l'apprentissage par l'actuel gouvernement, une loi votée en 2018, qui a dynamité l'ancien système jugé archaïque et peu efficace. Et qui a boosté la filière : en 2019, le nombre de contrats d'apprentissage a bondi de plus de 16% pour dépasser la barre des 350 000, selon le ministère du Travail. Un boom encourageant dû en grande partie à la suppression du droit de veto des régions sur l'ouverture des centres de formation d'apprentis (CFA), qui a permis aux entreprises d'ouvrir leur propre structure. Accor, Korian, Sodexo, Schneider Electric, Safran, Groupe Nicollin, Arc international... De nombreux grands groupes ont franchi le pas.

Une génération de lycéens sacrifiée

Manifestation de joie chez les lycéens, ce 28 mai, à l'annonce de la « réouverture » de leurs établissements scolaires... tant elle est partielle. Si les élèves des zones vertes peuvent accueillir à partir du 2 juin des groupes de 15 élèves d'un même niveau, les autres en zone orange devront en effet se contenter d'un « entretien pédagogique individuel »... En Ile-de-France, où est scolarisé un lycéen sur cinq, c'est déjà les vacances ! Car l'obligation d'assiduité affichée jusqu'au 4 juillet ne tient pas la route : les conseils de classe doivent décider des orientations et affectations avant le 15 juin. « Cette fin d'année en queue de poisson n'est pas très satisfaisante, c'est sûr », soupire Philippe Vincent, qui préside le syndicat des proviseurs, le SNPDEN. D'autant qu'elle clôt une année mouvementée pour cette « génération Covid ». Il y a un an et à l'automne,



Jean-Michel Blanquer, le 28 mai. Le ministre de l'Éducation a annoncé l'annulation de toutes les épreuves du bac 2020.

la réforme du bac avait suscité de véritables pugilats autour des épreuves ancienne et nouvelle formule. Dès le 5 décembre, la réforme des retraites avait pris le relais, avec une grève record, réduisant les emplois du temps des élèves à peau de chagrin. Et depuis le 16 mars, c'est le coronavirus qui a eu raison

du programme scolaire. Au point d'annuler les sacrées épreuves terminales du baccalauréat, obtenu sur la base du seul contrôle continu. Epargnés jusque-là, les oraux de français en Première ont été annulés à leur tour. Pour cette génération bien secouée, le bac 2020 est de plus en plus considéré comme un diplôme virtuel. ■

T. Padilla/Pool/Rea

Mais cette très bonne dynamique pourrait s'enrayer : « Certes, l'écosystème est désormais favorable, analyse Christophe Catoir, le directeur général d'Adecco Europe, mastodonte de l'intérim qui a lancé récemment deux CFA sur les métiers du recrutement – un à Paris, l'autre à Lyon. Mais les effets du coronavirus viennent gripper une machine qui commençait à bien tourner. Ce n'est pas étonnant : dans toutes les crises récentes

comme en 2008, on a enregistré une très forte baisse de l'apprentissage. En effet, le besoin en main-d'œuvre des entreprises diminue et la tentation peut être forte de réduire le nombre d'apprentis. »

Aides aux entreprises et CFA

Christophe Catoir déplore ce comportement : « Pour nous, c'est un mauvais calcul, car nous vivons une crise due à l'arrêt pendant deux mois de l'économie. Mais le besoin en compétence va être fort lors de la reprise dans douze à dix-huit mois. C'est pour cela que l'Etat doit soutenir financièrement les entreprises pour les inciter à ne pas renoncer à l'apprentissage. » Même tonalité au Medef, première organisation patronale hexagonale, qui demande « la mise en place d'une aide unique de 10 000 euros pour toutes les entreprises qui recrutent un apprenti avant le 31 décembre 2020, quelle que soit sa taille et le niveau de diplôme préparé par l'apprenti ». ■■■

Un bond historique



Sur mars et avril, le nombre de demandeurs de moins de 25 ans a bondi de 29%, atteignant le record de 659 000.

►►► De son côté, l'U2P, l'Union des entreprises de proximité, dont les membres sont friands d'apprentis, craint la banqueroute d'un certain nombre de centres de formation des apprentis (CFA) : « Avec la réforme du gouvernement, ces organismes sont désormais financés à hauteur du nombre de jeunes qu'ils forment, avance Alain Griset, le président de l'U2P. Or, si leur nombre baisse drastiquement, les CFA n'auront plus financement pour fonctionner. Du coup, les plus fragiles vont avoir le couteau sous la gorge et risquent de disparaître, ce qui serait dramatique pour la filière. C'est pour cela que nous proposons d'augmenter temporairement en 2021 le montant du coût contrat, valeur étalon qui sert à financer les CFA. »

Elargissement du RSA

Le gouvernement va faire le tri dans ces multiples propositions avant de présenter, ces prochains jours, un grand plan de relance pour l'emploi, qui comporte un volet spécifique pour les jeunes. Beaucoup suggèrent, comme Les Républicains qui ont présenté leur « plan alternatif » le 2 juin, d'exonérer de charges l'embauche d'un jeune pendant une certaine période (deux ans pour LR). Le parti présidé par Christian Jacob préconise également une prise en charge de l'emploi d'un jeune en sortie d'étude via le régime du chômage partiel et d'assouplir le régime des stages avec un « CDD de fin d'étude ».

Enfin, la CFDT se préoccupe de la baisse des ressources des jeunes. Le syndicat propose d'élargir le revenu de solidarité active (RSA) au moins de 25 ans : « Chaque année, quelque 700 000 jeunes arrivent sur le marché du travail, détaille Inès Minin, secrétaire nationale de la centrale. Or, avec la forte montée du chômage, beaucoup vont être sur le carreau et sans ressources. On ne peut pas les laisser sur le bord du chemin en attendant la reprise. » Le gouvernement, qui planchait sur un grand plan contre l'exclusion avant la crise, va-t-il reprendre la demande cédétiste ? Une mesure très coûteuse mais à la hauteur du désastre pour les moins de 25 ans.

Florian Fayolle

En toute indiscretion

Par Nicolas Domenach

Philippe ne regarde pas la télévision

Depuis qu'il est arrivé à Matignon, Edouard Philippe s'est imposé une règle d'hygiène : pas de télévision allumée dans son bureau. Tout juste passe-t-il une tête de temps à autre dans un des bureaux voisins pour voir le bandeau défilant des chaînes d'information. Quant à l'éventualité de son départ, elle reste incertaine. « Comme le temps en Normandie, où il fait beau plusieurs fois par jour », rigole un conseiller de l'exécutif. En attendant, le Premier ministre et candidat au Havre, plus pâle que le président, a pris le soleil. Et il bronze vite : « Il a des origines italiennes. »

La dissolution contre la « chienlit »

Eurodéputé LREM et proche de Macron, Stéphane Séjourné fait partie de ceux qui agitent



LUDOVIC MARIN / AFP

le spectre de la dissolution : « Il faut que les élus comprennent que, si on met sur pied un nouvel agenda et qu'ils n'adhèrent pas, alors

le président pourra, devra en tirer les conséquences. Pas question de laisser le gouvernement dans l'incapacité d'agir et la chienlit s'installer. » Mais l'hypothèse qui revient le plus fréquemment en coulisses et sur laquelle travaillent plusieurs dirigeants de la majorité reste le référendum à questions multiples.

Un futur gouvernement mini et maxi

Un baron de la majorité dessine le futur gouvernement : « Il sera mini, pour une maxi-efficacité ». A savoir une dizaine de ministres entourés de secrétaires d'Etat, le tout concentré sur quatre ou cinq réformes très identifiées. De surcroît, « il faudrait renouveler à 70% les effectifs ».



Alain Robert/Sipa

Maréchal n'imprime plus

Un proche de Marine Le Pen relève que les interventions médiatiques de Marion Maréchal (Europe 1, Valeurs actuelles) n'impriment pas : « Quand elle s'exprime et interpelle le gouvernement, elle fait un bide. » Et d'analyser : « A force de répéter qu'elle ne voulait pas être candidate en 2022, les Français l'ont entendue et l'ont sortie du jeu. Elle peut toujours envoyer des cartes postales, ils la regardent distraitement. On ne va pas s'en plaindre. »

Bayou en a marre des tribunes

« Il y en a assez des tribunes pour rassembler la gauche, s'agace Julien Bayou, le secrétaire national d'Europe Ecologie-Les Verts. Notre problème, ce n'est pas le rassemblement des partis épuisés de l'ancien temps. Ce qu'on veut, c'est la transformation écologique. Et pour cela, il y a une heure de vérité : l'entente pour les élections municipales. Soit on coopère en fonction des forces telles qu'exprimées au premier tour, soit chacun fait sa petite cuisine dans son petit coin et ce sera la gamelle. »

Goasguen avait un grand cœur

L'ami Claude Goasguen était très à droite avec un très grand cœur. C'est là que le coronavirus l'a frappé.

Vous avez le sens de l'étiquette.

Chaussures
détente
Doublure cuir

89€

Prix Unique

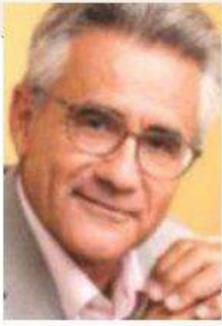
69€ la 2^{ème} paire
au choix

Bien sûr, vous avez bon goût. Le bon goût de ne jamais faire de faute de goût quelle que soit l'occasion. Et pour ne jamais commettre d'impair vous choisissez Bexley et ses modèles assurément dans les bons codes de l'élégance, de ce qui fait l'étiquette dans toutes sociétés. Mais là où vous excellez en matière de bon goût, c'est que vous avez l'intelligence de ne pas y laisser votre chemise, de mettre le bon prix, le prix de l'exigence, de l'excellence des matières, des savoir-faire français et c'est aussi ça, avoir le sens de l'étiquette.

Nos boutiques

#lesensdeletiquette | Bexley.com

AIX-EN-PROVENCE | ANNECY | BORDEAUX | PARLY 2 - LE CHESNAY | LILLE | LYON 1^{ER} | LYON 2^{EME} | LYON 6^{EME} | MARSEILLE | NANTES | NICE | PARIS 4^{EME} - HENRI IV | PARIS 6^{EME} - SAINT GERMAIN | PARIS 7^{EME} - RASPAIL | PARIS 8^{EME} - CHAUVEAU LAGARDE | PARIS 8^{EME} - CHAMPS ÉLYSÉES | PARIS 8^{EME} - LA BOÉTIE | PARIS 15^{EME} - VAUGIRARD | PARIS 17^{EME} - PALAIS DES CONGRÈS | PARIS - LA DEFENSE | TOULOUSE | STRASBOURG | BRUXELLES



L'éditorial de ANDRÉ COMTE-SPONVILLE

Gare aux mirages du « monde d'après » !

Le « monde d'après » est à la mode. Parions que cela ne durera pas. Rien ne se démode plus vite que l'avenir. Certains voudraient que la pandémie change tout, qu'elle mette fin – on se demande par quel miracle – à l'égoïsme de chacun et aux contradictions de tous. Demain on vivra mieux en consommant moins, on fera reculer la pauvreté en créant moins de richesse, l'industrie sera verte et même la nature deviendra bienveillante. Qu'on en rêve, soit. Mais qui peut y croire ? Les philosophes ne sont guère dupes. Bernard-Henri Lévy fut l'un des premiers à dénoncer, dans *Le Point*, ceux qui « nous saoulent avec leur fameux "jour d'après", cette version évangélique du Grand Soir d'autrefois, où rien ne devrait plus être comme avant ». Ce sont les mêmes, continue-t-il, qui voient absurdement dans le virus un « avertissement »

Demain, on vivra mieux, on fera reculer la pauvreté. Les philosophes ne sont guère dupes.

ou un « ultimatum » de la nature, et leur « jubilation bonasse » en dit long sur leur « pensée magique », ce « providentialisme noir et à la petite semaine ». Luc Ferry n'est pas plus tendre : « On n'en finit pas de nous rebattre les oreilles avec ce fichu "jour d'après" qui donne lieu désormais à un véritable concours Lépine de l'utopie la plus délirante. La vérité, c'est qu'à 99% il sera tout simplement comme celui d'avant, mais en plus pauvre, moins facile à vivre et plus contraignant. » Les leçons du coronavirus ? C'est d'abord de « nous prouver, s'il en était besoin, que la nature est depuis toujours une

ennemie aussi redoutable qu'elle peut parfois être belle ». Et qu'il nous faudra travailler beaucoup « pour éviter la catastrophe qui se profile à l'horizon. Sans croissance, ce sont les pauvres, pas les riches, qui dégusteront en premier. [...] Si l'Allemagne fait mieux que nous en matière de chômage, de pouvoir d'achat et de dette, c'est parce que les industriels allemands ont mis en œuvre depuis des décennies une politique de l'offre et de l'innovation. On peut toujours rêver d'un autre modèle, mais plus on rêve, plus le réveil sera rude. »

Au reste, bougonne Alain Finkielkraut, on aurait bien tort, au nom d'un monde à venir, de vouloir « liquider l'ancien ». Et de s'inquiéter, légitimement, que ceux qui s'opposent à la réouverture des écoles « n'expriment nul regret de tout ce temps perdu pour l'étude, qu'ils n'invoquent jamais le besoin des élèves d'apprendre, de savoir, d'élargir leur esprit : ils mettent exclusivement l'accent sur le besoin de socialiser et de s'exprimer. [...] L'école du care

a remplacé l'école de la transmission. Les professeurs ne sont plus des intercesseurs, mais des soignants comme les autres. [...] Cet obscurantisme compassionnel a fait déjà beaucoup de ravages à l'école. Il était, ces dernières années, remis en question. Le voilà qui revient en force à la faveur de la crise. Ce qui m'amène à penser que le monde d'après, ce sera le pire du monde d'avant. »

Faut-il alors ne rien changer, célébrer le *business as usual* ? Bien sûr que non, répond Cynthia Fleury : emparons-nous plutôt de la crise actuelle comme d'« un levier pour enfin créer et aimer cette identité européenne forte, pour

aimer à nouveau la démocratie ». Mais quelle Europe ? Michel Onfray, en bon nietzschéen, se sert de la pandémie comme d'un marteau, mais moins cette fois pour briser des idoles que pour enfoncer son nouveau clou souverainiste : « Chacun a vu l'Europe de Maastricht s'effondrer et avec elle le libéralisme toucher le fond : on redécouvre les vertus des frontières, de l'interventionnisme de l'Etat, de la nécessité du service public, des nationalisations. C'est la vengeance de Colbert ! » Francis Wolff, moins connu du grand public mais plus admiré des philosophes de métier, appelle au contraire à davantage de coopération à l'échelle du monde, à « un sursaut de solidarité entre Etats », voire, pour « après-demain », à « des systèmes de santé et de protection sociale planétaires, alimentés par des assurances mutuelles mondiales ». Sur quoi je lui donnerais volontiers raison, plus qu'aux nostalgiques d'une France repliée sur elle-même. L'humanité est une. La planète est une. Comment l'humanisme ne serait-il pas aussi un cosmopolitisme ? Du moins c'est la direction, déjà indiquée par Kant, vers laquelle il faut tendre. Mais cela ne supprime pas les Etats, ni les frontières, ni les conflits d'intérêts ou les rapports de force. Se vouloir citoyen du monde (sens littéral, en grec, du mot « cosmopolite ») est à mes yeux une position morale plutôt que politique, ou utopique (pour l'instant) plutôt qu'opératoire. Alors qu'être citoyens européens, c'est déjà notre lot, ou plutôt notre chance. La meilleure façon de préparer le monde de demain, c'est de renforcer l'Europe d'aujourd'hui. Cela tombe bien : elle semble décidée à s'en donner les moyens, au moins budgétaires. Reste à inventer la démocratie qui va avec. ■



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



Bonne semaine



Mistrulli/Fotogramma/Roip-Réa

Pierre Moscovici adoubé

Après quatre mois de suspens, l'ancien ministre socialiste et ex-commissaire européen a été nommé Premier président de la Cour des comptes. Issu de ce grand corps, ayant occupé de nombreuses responsabilités politiques, il avait le profil idéal, mais le chef de l'Etat avait peu apprécié qu'il ait déclaré : « Emmanuel Macron est un populisme mainstream. » Le président a finalement jugé opportun de nommer une personnalité de gauche.

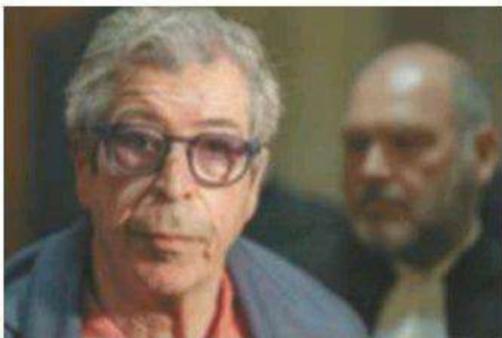


R. Gaillard/Réa

Philippe Augier heureux

Le maire centriste de Deauville, 71 ans, qui a été réélu le 15 mars pour la quatrième fois, va prendre la présidence du PMU. Il a été confirmé par les ministres du Budget et de l'Agriculture. Et le Premier ministre Edouard Philippe voit d'un bon œil la nomination de son ami normand. Il succédera le 9 juin à Bertrand Meheut, démissionnaire. Un pur bonheur pour l'ex-président de l'Agence française de vente de pur-sang.

Mauvaise semaine



AFP

Patrick Balkany revanchard

L'ancien maire de Levallois (condamné pour blanchiment aggravé) s'en est pris à la candidate que lui et son épouse avaient pourtant choisie. « C'est son anniversaire, je propose que nous nous cotisons pour lui offrir un aller simple pour Oulan-Bator! », a-t-il posté sur Facebook. Agnès Pottier-Dumas ayant annoncé que les Balkany n'auraient plus « aucun rôle », ils ont lancé une candidature dissidente. Même leur fille Vanessa s'est indignée.



C. Lebedinsky/Challenges

L'œil de GHISLAINE OTTENHEIMER

Un Parlement digne d'une démocratie de seconde zone

Et de neuf. Un record sous la V^e République. Ecologie Démocratie Solidarité, le nouveau groupe qui vient d'être créé à l'Assemblée nationale par d'ex-Marcheurs affirme être « indépendant », « ni dans la majorité ni dans l'opposition ». On s'interroge. Comment peut-on n'appartenir à aucun camp quand on a été élu au scrutin majoritaire? Au nom de quoi, tout d'un coup, 17 députés élus avec l'étiquette LREM peuvent-ils prétendre définir de nouvelles priorités? Renégociation de traités, instauration d'un revenu universel, vote d'une loi sur le bien-être animal... Quelle légitimité? Dans la logique des institutions, s'ils désapprouvent l'action de l'exécutif, qu'ils votent une motion de censure! Et en même temps, on éprouve une forme de compassion pour ces élus. Ils traversent une crise existentielle. Pas seulement parce que l'action d'Emmanuel Macron n'a pas été à la hauteur des promesses, mais parce qu'ils ont le sentiment de ne servir à rien. L'un des sécessionnistes affirme : « On a fait le constat d'une forme de système parlementaire extrêmement sclérosé, verrouillé et exsangue. Il faut qu'on change la donne. » Et ils n'ont pas entièrement tort. Le Parlement ne joue pas pleinement son rôle de contre-pouvoir. L'élu est condamné à être un godillot, sous peine d'être accusé de fronde. Et la crise sanitaire a accentué le malaise. Avec un exécutif qui a eu très largement recours aux ordonnances (plus d'une cinquantaine d'après la commission des Lois du Sénat). L'Ifop vient d'ailleurs de publier une étude réalisée auprès des



Hans Lucas/Atp

parlementaires. Ils y dénoncent un recul du Parlement face à l'exécutif. Et réclament davantage d'outils pour contrôler le gouvernement. La séparation des pouvoirs est un principe fondamental des démocraties représentatives. Au contraire des régimes dictatoriaux qui recherchent une concentration des pouvoirs. « Pour qu'on ne puisse abuser du pouvoir, il faut que, par la disposition des choses, le pouvoir arrête le pouvoir, a écrit Montaigne. Le but de cette distinction est d'empêcher qu'une seule personne ou un groupe restreint de personnes concentrent excessivement en leurs mains tous les pouvoirs de l'Etat. » Pas seulement parce qu'un homme seul pourrait abuser le peuple, mais parce qu'il est impossible de gouverner sans une assise large, de conserver la confiance sans un contrôle vigilant. En France, le président de l'Assemblée, et le patron du groupe majoritaire font partie de la garde rapprochée du président, qui dîne à l'Élysée une fois par semaine. Tout un symbole. Décidément, quelque chose ne tourne pas rond dans notre République. ■

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 :

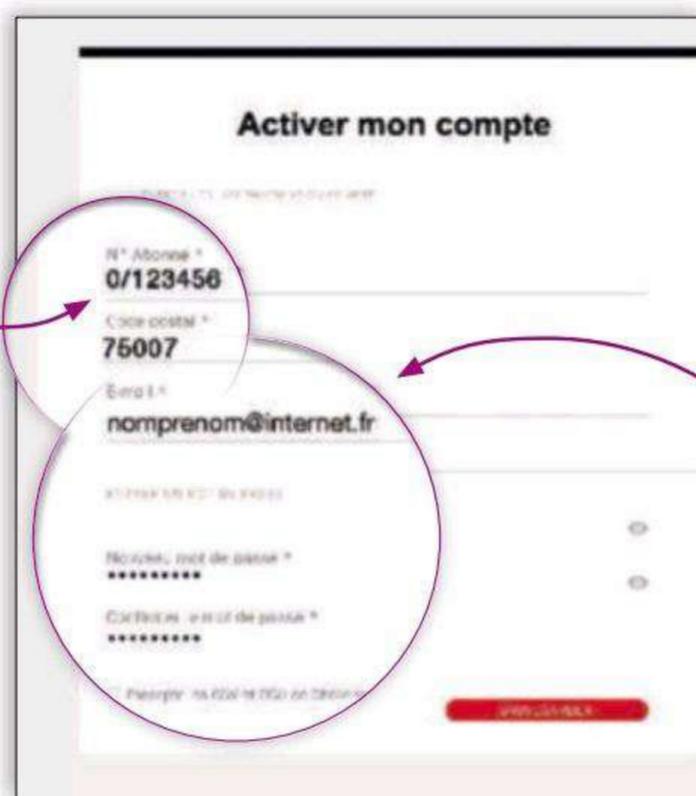
1

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



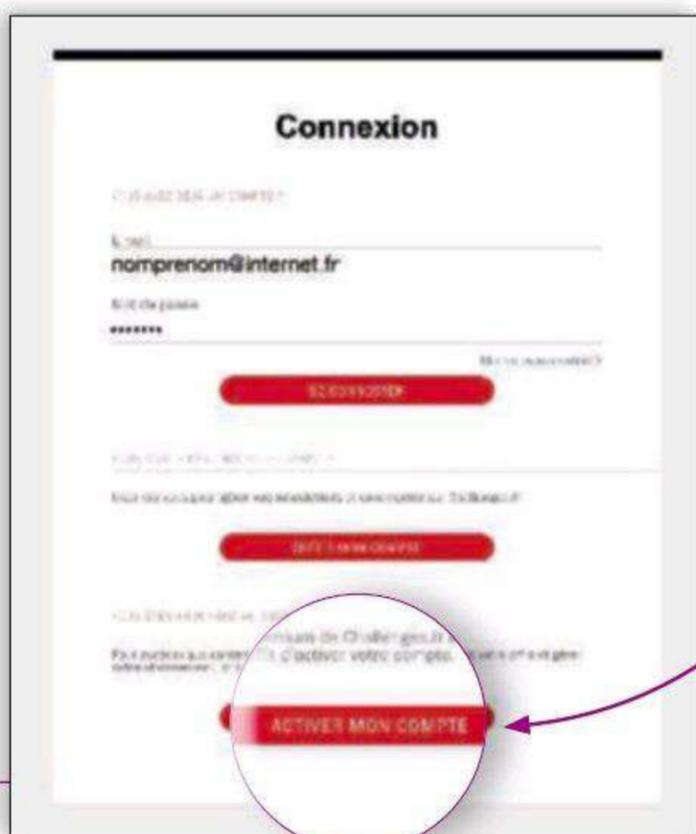
3

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



2

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



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

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

Rejoignez-nous sur nos réseaux sociaux :

@Challenges |    

Donald Trump souffle sur le feu racialement

En réponse aux émeutes contre les violences policières qui embrasent le pays, le président multiplie les déclarations pour mobiliser l'Amérique blanche attachée à l'ordre.

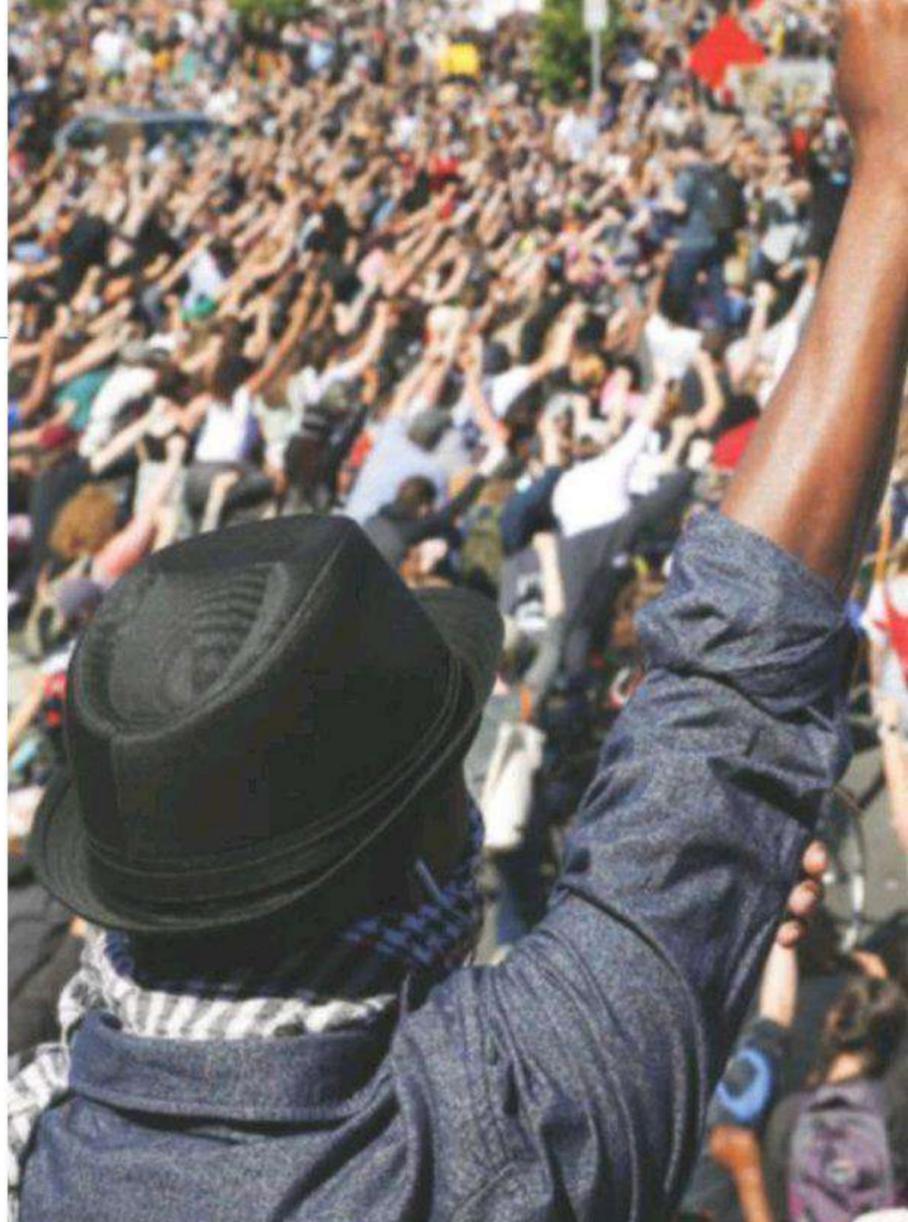
Il faut parfois faire confiance aux vieux sages. C'est Dan Rather, l'ancien journaliste star de la chaîne de télévision CBS, qui a le mieux résumé le côté ubuesque de la situation : « *Je ne peux imaginer aucun président, depuis que je suis né, qui ne se soit pas adressé à la nation dans une crise pareille. En même temps, je ne peux imaginer aucun autre président dont les mots seraient aussi peu bienvenus, aux yeux de tant de ses compatriotes.* » Un sentiment dont la maire d'Atlanta, Keisha Lance Bottoms, s'est fait l'écho : Trump « *devrait juste se taire. Quand il parle, les choses empirent.* »

Sur les pas de Nixon

Parler au pays, ou se taire ? L'incroyable embrasement du pays, à la suite du meurtre d'un homme noir, George Floyd, par un policier de Minneapolis, a divisé la Maison-Blanche et les Républicains. Lundi 1^{er} juin, certains tentaient encore de jouer l'apaisement : « *Nous travaillons à une liste de possibilités et solutions bipartisanes*, indiquait Brooke Rollins, directrice du Conseil de politique intérieure de la présidence. *Il faut que chacun s'élève au-dessus des divisions et se rassemble.* » Peine perdue ! Quelques heures plus tard, Donald

Trump passait un savon téléphonique aux gouverneurs, leur enjoignant de « *dominer* » les « *terroristes* » manifestant dans les rues : « *Vous devez arrêter des gens, vous devez les traduire en justice et il faut qu'ils aillent en prison pour longtemps.* » Exécution !

Si cela rappelle à certains des souvenirs, c'est voulu : la stratégie est celle qu'avait menée Richard Nixon en 1968, année d'émeutes et de protestations à jet continu. Nixon s'était coulé dans le moule d'un candidat « loi et ordre » s'adressant aux électeurs de la « majorité silencieuse », ceux qui n'étaient pas dans la rue. Pour Trump, cela reste d'autant plus un modèle que cette « majorité silencieuse » nixonienne était une façon à peine codée de rameuter l'Amérique blanche. Trump a souvent repris à son compte les expressions « law and order » et « silent majority », martelant encore lundi 1^{er} juin au soir : « *Je suis votre président de la loi et de l'ordre.* » Cela peut-il marcher ? L'élection présidentielle est au coin de la rue (le 3 novembre), tout est donc possible. Tout dépend des événements, qui peuvent prendre un tour tragique à tout moment. Et un réflexe collectif anti-désordre n'est jamais exclu, comme l'ont montré les Français en 1968.



Réponse de Donald Trump aux milliers d'Américains (ici à Minneapolis, le 30 mai) qui manifestent depuis le meurtre d'un homme noir par un policier blanc le 25 mai : « Je suis votre président de la loi et de l'ordre. »

Mais le parallèle avec Nixon a ses limites. Sa victoire en novembre de cette année-là, sur le fil du rasoir, avait surtout à voir avec des événements liés au Vietnam et au fait que les Américains étaient fatigués de huit ans de présidence démocrate. La même stratégie, employée deux ans plus tard pour les élections de mi-mandat, avait fait un bide. Ensuite, l'Amérique de l'époque était très différente de celle d'aujourd'hui : elle comptait 88% de blancs, contre 72% actuellement. Surtout, l'indignation de la rue, en 2020, dépasse celle des noirs pauvres de ghettos de centre-ville. On y compte beaucoup de blancs, beaucoup de jeunes et plus d'un électeur modéré.

Pillages contre-productifs

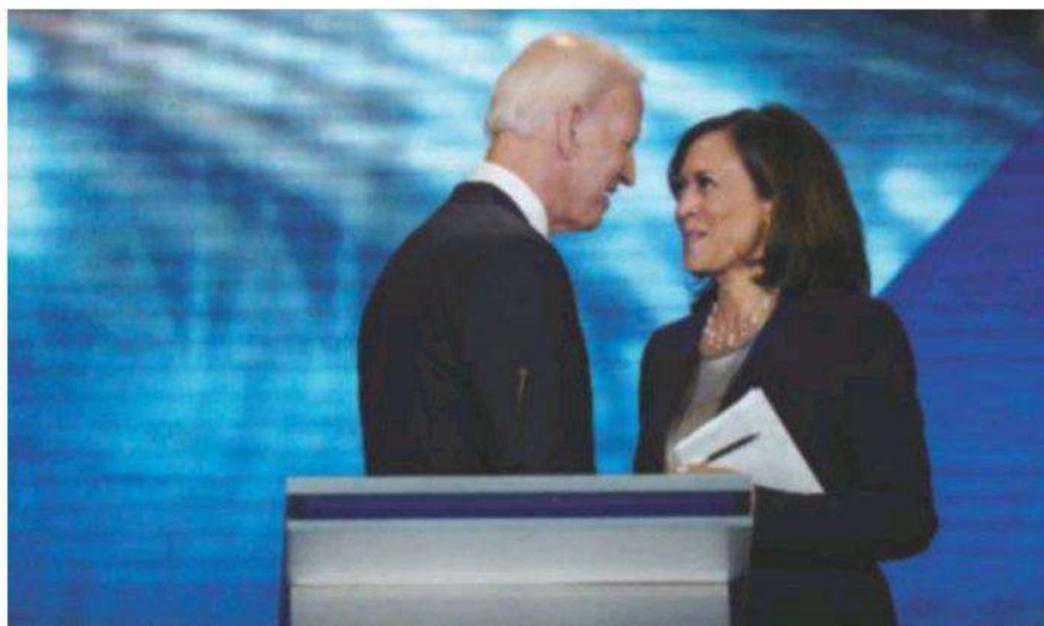
Et s'il fallait un symbole du ras-le-bol d'une grande partie de la population devant la permanence de la fracture raciale, ce serait celui de Michael Jordan. Scrupuleusement apolitique et critiqué pour sa prudence dans un récent documentaire sur sa vie (vu par des millions d'Américains), le roi du basket s'est fendu d'une déclaration choc : « *Je suis extrêmement attristé, peiné et tout simplement en colère. Je vois et je ressens la douleur de chacun, l'indignation et la frustration. Je supporte tous ceux qui dénoncent le racisme et la*



J. Minchillo/AP/Sipa

Joe Biden cherche encore la femme idéale

Le candidat démocrate à la présidence des Etats-Unis hésite sur le bon profil politique de sa colistière et... sa couleur de peau.



D. J. Phillip/AP/Sipa

Joe Biden et Kamala Harris, lors d'un débat télévisé, fin 2019. La sénatrice de Californie est l'une des grandes favorites pour devenir VP du candidat démocrate.

violence enracinés envers les personnes de couleur dans notre pays. Nous en avons assez. »

Face à une telle lame de fond, la tentative de Trump de réduire ces manifestations à une manipulation par des anarchistes « antifa » (anti-fascistes) a un côté assez pathétique... A moins que les émeutes ne dégénèrent pour de bon. Les protestations, qui ont gagné toutes les grandes villes du pays, se déroulent en effet en deux temps : des cortèges pacifiques dans la journée, pendant lesquels les actes de violence proviennent souvent de policiers zélés ; et, le soir venu, des émeutes où l'on trouve pêle-mêle casseurs et anarchistes. C'est la casse et le pillage par ces derniers qui fait le jeu de Trump et qui pourrait devenir un problème pour les démocrates s'ils s'amplifiaient, d'autant qu'ils visent des commerces durement touchés par les effets du Covid-19.

Mais de là à imaginer un Trump rétablissant l'ordre dans une nation apeurée sous les vivats de la foule... Barricadé à la Maison-Blanche, l'homme fait plus penser à un général incompetent dont les troupes commencent à murmurer leur mécontentement. Y compris sur Fox News, la chaîne de propagande du président. **Philippe Boulet-Gercourt** (correspondant à New York)

Ce sera avant le 1^{er} août, promet-il. Le démocrate Joe Biden est en train de finaliser le choix de sa colistière, et potentielle vice-présidente, dans la course à la Maison-Blanche. Un nom qui prendra une importance démesurée, historique, pour une campagne américaine, surtout après la vague d'émeutes qui déferle sur le pays. Age de Biden (77 ans), perspective d'une élection sur le fil du rasoir, équilibre au sein d'une famille démocrate morcelée... La « VP de Joe » pourrait être la personne dont dépendra le résultat de cette élection. Les médias ont vite fait d'établir des listes, mais dans la réalité les finalistes sont peu nombreuses. Les élues prometteuses mais disposant d'une expérience politique nationale limitée, comme Val Demings (membre du Congrès élue en Floride, ex-chef de la police d'Orlando) ou Keisha Lance Bottoms (mairie d'Atlanta), ont peu de chances d'être choisies dans un contexte de crise Covid-19. Gretchen Whitmer, la gouverneure du Michigan, a gagné ses galons dans la lutte contre le coronavirus, mais elle ressemble trop, politiquement, à Biden. Catherine Cortez Masto, la sénatrice du

Nevada, serait un choix intéressant – elle est hispanique, un électorat important –, mais elle ne semble pas intéressée.

D'autres ont plus de chances, mais partent avec un handicap. Stacey Abrams, l'une des stars de la gauche du parti, qui a failli devenir gouverneure de Géorgie en 2018, est sans doute trop marquée à gauche, justement, pour être choisie. Amy Klobuchar, sénatrice du Minnesota, est perçue comme trop « blanche » aux yeux de l'électorat noir et latino.

Ex-rivales

Restent deux vraies favorites : Kamala Harris, sénatrice de Californie, et Elizabeth Warren, sénatrice du Massachusetts, qui a mis de l'eau dans son vin de gauche. Toutes deux, comme Klobuchar, étaient candidates à la primaire présidentielle. Dans son choix, deux facteurs influenceront Biden : faut-il préférer une VP noire, ou blanche ? Et quelle candidate offre la meilleure alchimie personnelle avec le candidat à la Maison-Blanche, très importante pour le poste de vice-président ? Ce sont ces deux questions que l'équipe Biden tourne et retourne dans tous les sens. **P. B.-G.**

En toute indiscretion



Capture Twitter@jordoncollins

Varadkar fait un pied de nez au Covid

Le 25 mai, l'Irlande n'a pas enregistré un seul décès dû au coronavirus pour la première fois depuis deux mois. Ce jour-là, son Premier ministre, **Leo Varadkar**, s'en est réjoui sur Twitter et s'est offert un déjeuner sur l'herbe avec son compagnon et des amis dans un parc de Dublin, alors même que les pique-niques restent interdits. En réponse aux « unes » critiques des journaux, ravis de publier sa photo torse nu, le médecin de formation a assuré qu'il avait scrupuleusement respecté les distances de sécurité.

Trudeau devance la deuxième vague

Le coronavirus, le Premier ministre canadien Justin Trudeau connaît ! Sa femme Sophie a été bien secouée en mars et lui a dû vivre deux semaines confiné. Anticipant l'arrivée d'une deuxième vague cet automne, il vient de proposer d'offrir dix jours de congé maladie payés par an à chaque patient sous la menace du virus, dans l'espoir qu'à la moindre alerte chacun reste chez soi pour se soigner. Reste à savoir qui va financer ce cadeau, les dépenses de santé se répartissant dans le pays entre l'Etat fédéral et les régions.

Merkel se rêve en été



M. Laporta/AFP

Alors que Berlin vient d'annoncer une prolongation des mesures de distanciation sociale jusqu'au 5 juillet, **Angela Merkel** attend les vacances avec impatience. Lors d'une visioconférence sur

le plan de relance européen, la chancelière allemande a confié au président du Parlement européen, l'Italien David Sassoli, son envie de profiter de l'ouverture de la Péninsule aux touristes pour retourner à Ischia. Elle a passé plusieurs séjours avec son mari sur cette île de rêve au large de Naples.



U. Ruiz/AFP

Dons de la fondation Alejandrina Guzman, fille du seigneur de la drogue mexicain, à Guadalajara, le 17 avril. Une façon pour les cartels de redorer leur blason.

La pandémie, pain béni pour le crime organisé

Les arnaques liées au Covid-19 pullulent. Et les groupes criminels, qui diversifient leurs activités, renforcent leur emprise.

MONDE © The Economist

« **J**e ne serais pas surpris, confie le secrétaire général d'Interpol, Jürgen Stock, que les statistiques de la délinquance, qui ne concernent que des délits bénins comme le vol, enregistrent une baisse temporaire à l'occasion de la pandémie. » A l'inverse, Stock pense que cette dernière peut susciter une véritable explosion des activités du crime organisé. Déjà, les nouvelles arnaques se multiplient. La banque centrale sud-africaine a ainsi dû démentir qu'elle ait envoyé ses agents faire du porte-à-porte pour récupérer les billets possiblement infectés par le Covid-19. En Allemagne, en Rhénanie-Westphalie, des escrocs ont convaincu les autorités de leur verser 2,4 millions d'euros en acompte sur la livraison de 10 millions de masques... qui ne sont jamais arrivés.

Certes, le trafic de stupéfiants, la plus grosse source de revenus des cartels, a été perturbé par le confinement, notamment au Mexique. Mais les gangs ont commencé à s'adapter. Beaucoup livrent la drogue à domicile sous couvert d'une livraison de repas. Et, avec la

pandémie, ils redorent leur blason. Au Mexique et en Italie, des truands distribuent de la nourriture aux plus démunis. Au Salvador et au Brésil, ils font respecter le couvre-feu. Ces initiatives renforcent la popularité des criminels. Et elles atteignent l'un des principaux objectifs de toute mafia : délégitimer l'Etat. Un gang qui fait respecter le confinement fait le travail de la police.

Une longue récession ouvrira des opportunités aux organisations criminelles. Le niveau élevé du chômage facilitera le recrutement de nouveaux trafiquants et hommes de main. Les plans de relance gouvernementaux leur permettront de se faire attribuer de juteux contrats publics. Enfin, elles profiteront de la baisse des recettes des entreprises pour en prendre le contrôle. En Italie, après la crise financière de 2008, certaines entreprises avaient accepté des prêts avec pour condition qu'un mafioso soit embauché pour contrôler les livres de comptes... Le danger est bien que les politiques, occupés à combattre la pandémie, oublient ses implications pour le milieu criminel et négligent d'en faire une priorité. ■

© The Economist - London 2020

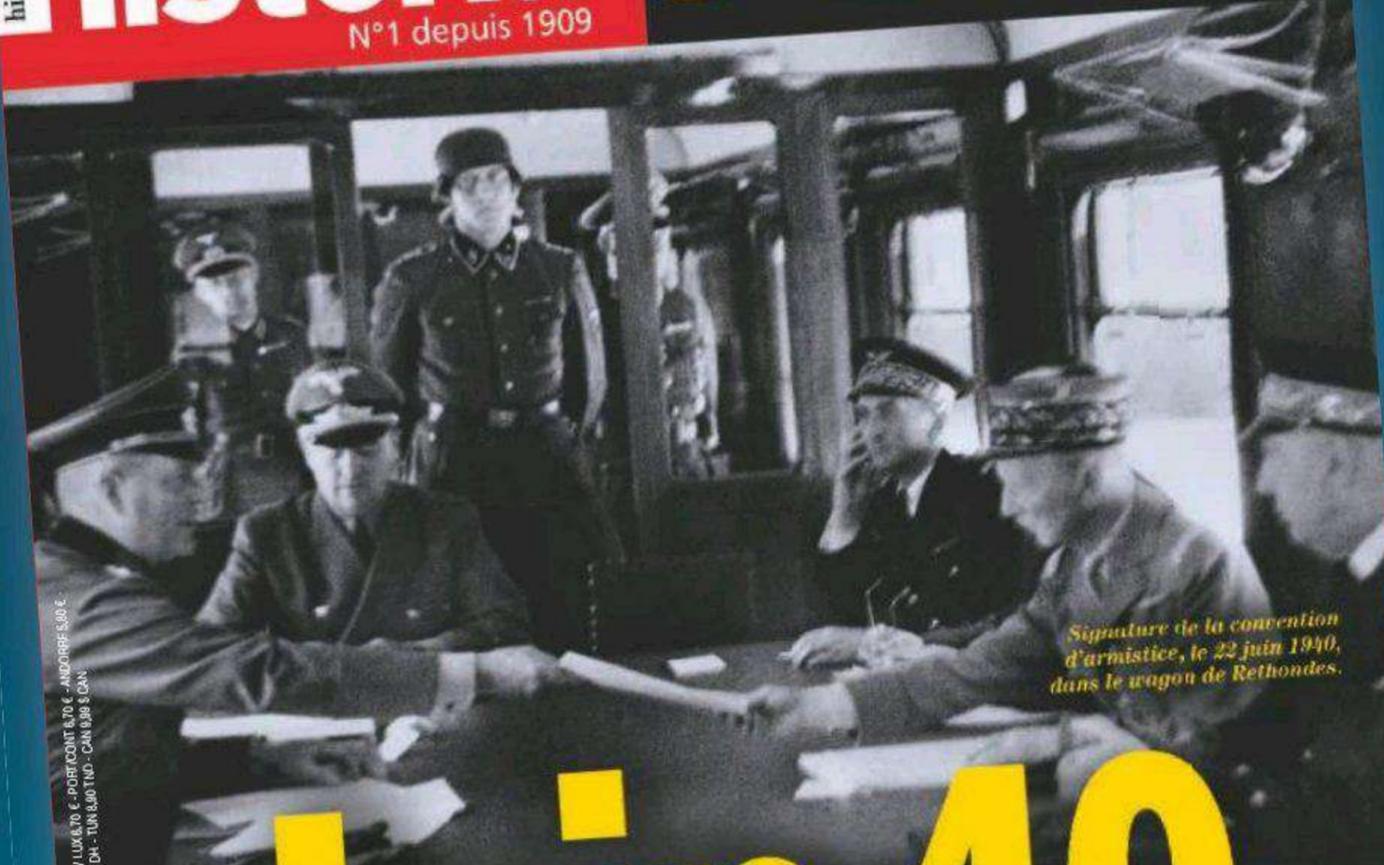
historia.fr

Historia

N°1 depuis 1909

+
LE GUIDE
CULTURE
DU MOIS

7 juin 1820
**L'ASSASSINAT
DU DUC DE BERRY**
par Franck Ferrand



*Signature de la convention
d'armistice, le 22 juin 1940,
dans le wagon de Rethondes.*

Juin 40

LES 20 JOURS OÙ TOUT A BASCULÉ

De la débâcle militaire à l'appel du 18 juin et à l'armistice



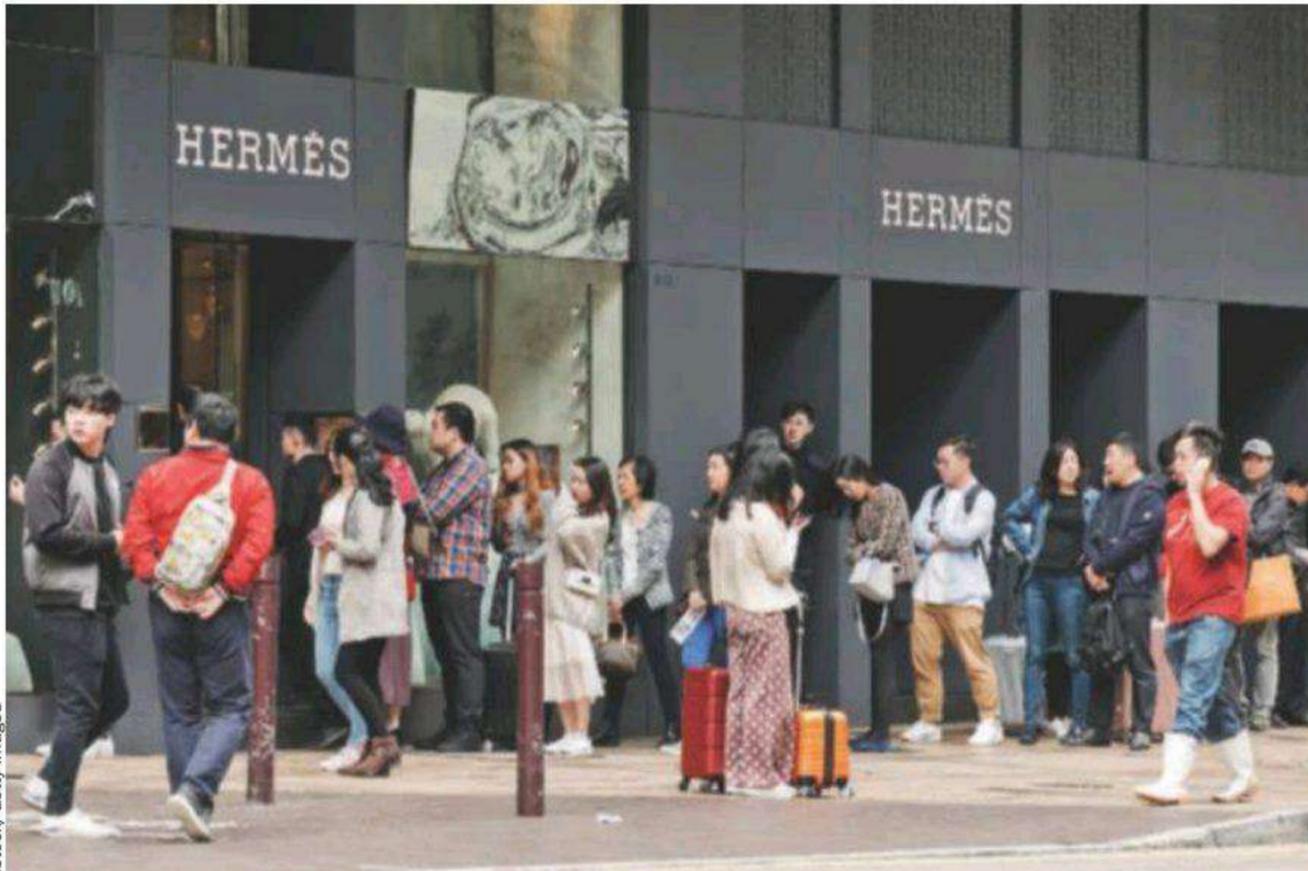
Actuellement en kiosque et sur smartphone



Retrouvez notre actualité sur www.historia.fr

Le luxe se refait une santé en Chine

Sevrés d'achats durant la crise sanitaire, les Chinois reviennent dans les boutiques des grandes marques. Un rebond timide pour les géants du secteur.



File d'attente devant Hermès, à Hong-kong. Actuellement, ce sont surtout les jeunes Chinois qui se ruent vers les articles de luxe et dépensent ce qu'ils ont économisé pendant le confinement.

Cette scène filmée à Canton mi-avril a fait le tour du monde. Ce jour-là, plusieurs centaines de personnes à peine déconfinées se rueraient non pas au parc de Yuexiu – poumon vert de cette mégapole du sud de la Chine – mais au magasin Hermès local. En seulement quelques heures, la griffe de luxe parisienne explosait ses ventes et réalisait, au terme d'une journée folle, un chiffre d'affaires record de... 2,7 millions de dollars. De quoi subitement redonner des couleurs à un secteur du luxe frappé de plein fouet depuis le début l'épidémie. Selon les estimations du cabinet de conseil Bain & Company, le marché mondial du luxe – impacté par l'effet des mesures sanitaires – devrait reculer de 20 à 35% cette année. Une chute historique.

Déjà, les résultats du premier trimestre 2020 voient les acteurs du secteur accuser le coup. Les ventes sont ainsi en baisse de 17% à périmètre et devises comparables chez LVMH (Vuitton, Fendi...). Idem du

côté de Richemont (Cartier, Van Cleef & Arpels...), dont les ventes ont enregistré un plongeon entre janvier et mars (-18%).

Une reprise progressive

C'est dire si l'enjeu de la reprise est énorme. Et c'est en Chine que ce rebond est attendu. Le géant d'Asie – premier marché mondial du luxe – représente en effet pour certaines grandes marques françaises jusqu'à 40% de leurs ventes mondiales. Le moindre pic de consommation, comme celui constaté à Canton, est dès lors scruté de près par les experts du marché. « *Les consommateurs chinois restent la plus grande opportunité de croissance pour le secteur du luxe* », confirme une récente étude de McKinsey portant sur l'impact sectoriel du Covid-19.

Cette razzia chez Hermès signe-t-elle un retour durable de ces précieux consommateurs en magasin? Pas si sûr. Pour beaucoup, la reprise des ventes s'annonce très progressive. « *Actuellement, en Chine, ce sont majoritairement les jeunes*

qui se ruent sur les enseignes de luxe, analyse Cyril Drouin, responsable du département e-commerce chez Publicis en Chine. *C'est une frénésie d'achats soudaine et temporaire. Ces consommateurs ont économisé durant la période de crise sanitaire et n'ont plus la possibilité de voyager à l'étranger où, généralement, ils font le plein d'articles de luxe.* » Selon cet expert, des pans entiers du secteur restent très affectés, comme la joaillerie et l'horlogerie.

Des dons intéressés

En attendant des lendemains meilleurs, la période oblige les grandes maisons à renforcer leur offre digitale (qui représentait avant l'épidémie environ 25% de leur volume d'affaires en Chine) et à repenser leur image. « *Une crise comme celle-ci pose un véritable défi aux marques*, considère Ruonan Zheng, journaliste au Jing Daily, quotidien en ligne spécialisé dans l'industrie du luxe en Chine. *Mais c'est aussi le moment pour elles de relayer des valeurs fortes.* » Comme l'empathie, la proximité, le don de soi...

Depuis le début de la pandémie, et pour coller à ces valeurs, les géants du secteur rivalisent de générosité. Le groupe tricolore Kering (Gucci, Saint Laurent, Balenciaga, Bottega Veneta, Boucheron...) a ainsi offert 7,5 millions de yuans (1 million d'euros environ) à la Croix-Rouge du Hubei, épice de Covid-19. Idem pour LVMH, qui a signé un chèque de 16 millions de yuans (2,1 millions d'euros) à la fondation de la Croix-Rouge chinoise, tandis que L'Oréal s'est engagé à verser 5 millions de yuans (650 000 euros environ).

Autant de dons pas tout à fait désintéressés. « *Une chose est sûre : les internautes chinois sont très sensibles à ce genre d'actions de charité*, relève Zhang Lan, expert en marketing, basé à Shanghai. *Ils n'oublieront pas, une fois la crise passée...* »

Pierre Tiessen

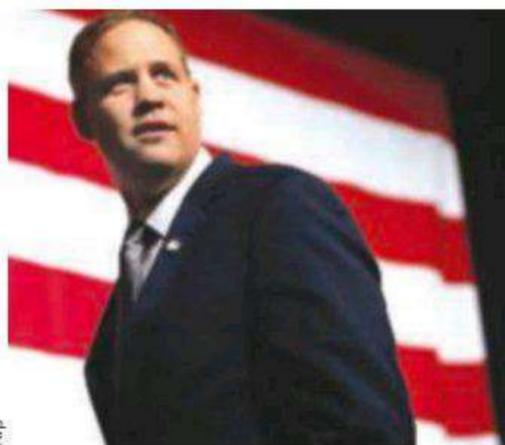
NUMÉRO UN MONDIAL

Part des consommateurs chinois sur le marché du luxe international (en %)



La part des consommateurs chinois dans ce marché n'a cessé de grimper depuis 2012 et devrait atteindre 40% en 2025.

Bonne semaine



Alp

Jim Bridenstine réussit son vol

Après 19 heures de vol, les astronautes Doug Hurley et Bob Behnken ont rallié la Station spatiale internationale à bord de la capsule Crew Dragon de SpaceX, le lanceur développé par l'entreprise d'Elon Musk. Près de dix ans après la fin du programme des navettes spatiales, cette mission conjointe entre la Nasa, dont Jim Bridenstine est l'administrateur, et une entreprise privée – une première – marque le retour des Américains dans l'espace.



Alp

Robert Abela a été blanchi

Alors que les ports étaient fermés à cause du Covid-19, des ONG avaient accusé le Premier ministre maltais

de ne pas avoir porté secours à des bateaux de migrants, dont certains étaient morts noyés. Mais aucune preuve ou témoignage n'ayant confirmé ces allégations, les poursuites ont été abandonnées.

Mauvaise semaine



Themba Hadebe/Alp/Sipa

Abiy Ahmed dans le collimateur d'Amnesty

Selon l'ONG, les violations des droits humains se sont multipliées en Ethiopie, dont le Premier ministre Abiy Ahmed a reçu le prix Nobel de la paix 2019. Amnesty International accuse l'armée éthiopienne et les forces de sécurité régionales d'avoir participé à des exactions dans les régions d'Oromia (à l'ouest et au sud) et d'Amhara (nord), zones les plus peuplées du pays.

LEADERS

©The Economist

Un tsunami social dévaste l'Inde

Un recul de 45% du PIB en rythme annuel et 140 millions de chômeurs de plus en un mois! Le confinement a stoppé net l'économie indienne, mais pas la propagation du coronavirus.

Alors qu'elle émerge de deux mois d'un confinement parmi les plus stricts du monde, l'Inde doit faire face à un double dilemme. Les mesures de distanciation sanitaire ont certes aplani la courbe des infections. Et, pour l'instant, le pays a enregistré, selon les chiffres officiels, autant de morts du Covid-19 que la Suède, pour une population 134 fois supérieure. Pourtant, le confinement n'a pas suffi à enrayer la propagation du virus. Aujourd'hui, le nombre des décès annoncé quotidiennement est de 150, et il augmente régulièrement. L'économie, aussi, a été sévèrement touchée par le virus. En mars, pas moins de 140 millions de travailleurs ont perdu leur emploi, faisant passer le taux de chômage de 8% à 26%! L'économie devrait se contracter de 45% ce trimestre en taux annualisé, et de 5% pour l'année. Pour faire face à la situation, le Premier ministre Narendra Modi a annoncé, le 12 mars, un plan de dépenses publiques de 265 milliards de dollars, l'équivalent de 10% du PIB. Beaucoup d'analystes sont toutefois sceptiques sur les chances de succès de ce plan, qui devrait porter le déficit budgétaire à environ 12% du PIB. « Ce qu'il aurait fallu, c'est mettre immédiatement de grosses quantités d'argent en circulation », estime ainsi le quotidien financier *Mint*.

Or, au lieu d'un coup de pouce à la demande, en particulier des aides d'urgence pour les plus pauvres, Modi a dévoilé une batterie de mesures favorables à l'offre, telles que des garanties de crédit. Les partisans du Premier ministre expliquent que le gouvernement a raison de rester prudent vu que son budget n'atteint qu'un sixième du PIB – soit bien moins qu'un pays riche – et que personne ne sait combien de temps va durer la crise. Et le gouverne-

ment a voulu faciliter l'emprunt et l'investissement de la part des petites entreprises qui emploient le plus grand nombre d'Indiens et forment la colonne vertébrale de l'économie.

L'opposition de gauche taxe Narendra Modi d'avare. Elle n'est pas la seule. Deux prix Nobel indiens, les économistes Amartya Sen et Abhijit Banerjee, ont suggéré qu'une allocation mensuelle d'une centaine de dollars aiderait de nombreuses familles à garder la tête hors de l'eau. Pour l'heure, le gouvernement verse 6,60 dollars par personne et

Pour les 60% d'Indiens qui survivent avec moins de 3,2 dollars par jour, les sommes distribuées aujourd'hui par le gouvernement sont dérisoires.

par mois à environ 200 millions de femmes pauvres, et a promis une somme de 26 dollars par personne à quelque 70 millions d'agriculteurs. Or, pour les 60% d'Indiens qui survivent avec moins de 3,20 dollars par jour, soit le seuil de pauvreté défini par la Banque

mondiale pour les pays à revenus moyens, des sommes aussi dérisoires seront bien incapables de stimuler la demande nécessaire pour générer des emplois.

Une montagne de créances douteuses pesait déjà sur la croissance avant la pandémie. Pourtant, le gouvernement espère relancer l'économie en encourageant le crédit. Aux yeux des sceptiques, tenter de doper les emprunts paraît trop optimiste, voire imprudent. « S'attendre à voir les banques multiplier les prêts c'est, au mieux, se bercer d'illusions », résume le chroniqueur Vivek Kaul. ■

Le patron d'Amundi affronte un monde d'incertitudes

Le dirigeant du premier gestionnaire d'actifs d'Europe continentale table sur la cohésion de ses équipes pour absorber les chocs multiples, depuis la chute des Bourses jusqu'aux mouvements de l'épargne mondiale.

« **S**olidarité, esprit d'entreprise, courage » : lors du séminaire interne du comité exécutif d'Amundi, en janvier, les termes employés n'étaient pas dépourvus d'emphase. Mais, après les débats théoriques, lorsque le coronavirus a frappé, Yves Perrier a lancé un message bref : « *Maintenant, on passe aux exercices pratiques.* » Avantage de l'âge : à 65 ans, dont treize passés à la tête de la filiale de gestion d'actifs du Crédit agricole, ce Savoyard qui assume d'être comparé à un ours – « *un ours gentil ou un grizzly, cela dépend des fois* » – a la peau dure. Cette crise est la dixième qu'il traverse, depuis celle de la dette des pays d'Amérique latine dans les années 1980 en passant par la bulle Internet des années 2000. « *Mais cette fois se sont cumulées une crise sanitaire, économique, financière et des difficultés opérationnelles* », concède-t-il, en affichant volontiers son flegme.

3,2 milliards de décollecte

De Hong-kong à l'Italie, où Amundi est solidement implanté, le gestionnaire d'actifs a dû faire basculer la quasi-totalité de ses équipes en télétravail en maintenant la capacité des gérants et traders à passer des ordres sécurisés sur les marchés. Lui-même a arpenté les bureaux jusque tard le soir pour échanger avec les présents, suivre l'évolution des cours et vérifier la solidité du système informatique. « *Il a tenu grâce au travail remarquable de nos services informatiques et à la cohésion de l'entreprise* », analyse-

Making of

Ce lundi 25 mai, la rencontre a lieu au siège d'Amundi. Prise de température, deux personnes maximum par ascenseur, masque obligatoire : les locaux sont encore vides malgré ce protocole appliqué à la lettre. Le vaste bureau d'Yves Perrier permet la distanciation sans peine. Le directeur général peut retirer son masque : utile pour la clarté du propos.



Thomas Dorn/Laif-Rea

t-il. Promis, dès qu'il a un instant, il placera sous verre, dans son bureau, le message de la CFDT intitulé *Le temps de la concorde*. Daté d'avril, il commence par ces mots : « *Dans cette crise sanitaire, la Direction générale assure, les salariés se démènent.* »

Reste, pour cette solidarité, à s'installer dans la durée, malgré la perspective d'une chute brutale des résultats. Au premier trimestre, alors que la crise commençait à peine à frapper l'Europe, Amundi a enregistré une décollecte de 3,2 milliards d'euros (à rapporter aux 1 500 milliards d'actifs sous gestion), en rai-

son des besoins de trésorerie des entreprises. Les marchés financiers promettent de continuer à jouer les montagnes russes. « *A minima, on aura une forte volatilité* », estime Yves Perrier, avec un certain sens de la litote. Il n'envisage de « *remontée franche que lorsque l'horizon se sera dégagé sur le plan sanitaire, sans doute avec la perspective d'un vaccin* ». En attendant, le groupe ausculte la santé financière des entreprises dans lesquelles il investit et passe aux rayons X tous les fonds, pour repérer d'éventuelles fissures. Le numéro un de la gestion d'actifs en Europe continentale modifie

aussi sa politique : « Pour tenir notre promesse en termes de liquidité, nous avons augmenté les ratios de liquidité de tous nos produits », explique Yves Perrier. Une liquidité qu'Amundi a triplée dans ses fonds afin de permettre à ses clients de faire face à leurs besoins dans la crise. « L'adaptation aux nouveaux besoins de nos clients va se traduire également par le lancement de produits financiers garantis, qui sont recherchés dans cette période d'instabilité », poursuit-il. La « robustesse » qu'il revendique et ses choix commerciaux semblent porter leurs fruits : depuis le 16 mars, après un point bas à 46 euros, le titre d'Amundi a repris plus de 20 euros.

« Fin d'un cycle »

De telles révisions vont-elles amener Amundi à revenir aux valeurs boursières basiques, à jeter par-dessus bord l'ambition, à horizon 2021, d'une gestion de fonds 100 % conforme aux bonnes pratiques environnementales, sociales et de gouvernance (ESG)? « Il faudra au contraire amplifier cette décision après la crise, jure Yves Perrier, car une entreprise qui ne respecterait pas les critères sociaux ou n'aurait pas un développement écologiquement correct prendrait un risque de réputation important et serait tout simplement menacée de disparition. » Idem pour la gouvernance : « Nous sommes à la fin d'un cycle, celui porté par Milton Friedman, qui assurait que l'entreprise avait pour seul but de satisfaire ses actionnaires. La page se tourne et ce changement s'inscrit dans une histoire longue, que la crise actuelle ne modifie pas. » Une étude publiée en mai par Amundi souligne que les entreprises et les fonds ESG « ont été plus résilients pendant la crise » – un phénomène déjà repéré pendant la crise des subprimes.

Pas plus dans cette matière que dans la géopolitique financière, avec la montée en puissance des places asiatiques, Yves Perrier ne décèle de ruptures. « Je ne sais pas ce que signifie "le monde d'après", dit-il. Je me contente d'être concentré sur un objectif : rendre l'entreprise encore plus forte pour contribuer pleinement à l'effort de redressement économique du pays. » **Grégoire Pinson**

L'addition sera lourde pour les restaurants dès 2020

Malgré le déconfinement, un quart des établissements, fragiles avant la crise, ne devraient pas passer l'année.



Rue de la Huchette, à Paris. Les petits établissements à la trésorerie tendue, tenus par un couple et avec un ou deux salariés, sont les plus menacés.

RÉGIME SEC

1 milliard de repas ont été perdus en trois mois de fermeture.

50 000 restaurants français risquent de disparaître.

110 000 emplois sont menacés.

SOURCE : GIRA CONSEIL.

Plusieurs sondages en attestent, pour une large majorité de Français, le confinement a réellement pris fin lorsqu'ils ont pu aller prendre un verre ou un repas au restaurant (ou en terrasse) dès le 2 juin. Mais si la clientèle semble enthousiaste à l'idée de soutenir les professionnels, une grande partie des établissements ne sont hélas pas en mesure de rouvrir leurs portes. « Un restaurant sur quatre ne va pas survivre à près de trois mois de fermeture », estime l'expert Bernard Boutboul, directeur du cabinet Gira Conseil et rédacteur d'un rapport sur le sujet pour le compte du gouvernement. Il qualifie cette situation de « drame économique et social inédit ».

Selon lui, les défaillances vont s'étaler sur plusieurs mois, et pas loin de 50 000 établissements (sur 198 000) auront disparu d'ici à la fin de l'année. Il s'agit de ces petits restaurants tenus par un couple et employant un ou deux salariés, qui étaient déjà très fragiles en raison d'une trésorerie tendue avant même la crise. Beaucoup d'entre eux n'ont pas pu accéder aux prêts garantis

par l'Etat instaurés par le gouvernement. Le chômage partiel, l'annulation des charges sociales et le fonds de solidarité mis en place ne leur ont pas suffi à passer le cap, alors que les pertes supportées au moment de leur fermeture surprise en mars n'ont pas été compensées. Notamment les stocks de denrées déjà achetées, qu'ils n'ont jamais pu écouler.

Après avoir décimé les personnes les plus vulnérables, le coronavirus poursuit son œuvre funeste avec les entreprises qui étaient déjà affaiblies. « L'épidémie agit dans la sphère économique comme un accélérateur de déclin, avec un élément aggravant pour les bars et restaurants, qui, contrairement à d'autres activités, ne pourront pas rattraper les ventes perdues », souligne Bernard Boutboul. Les conséquences en cascade vont se faire sentir chez les prestataires du secteur, les producteurs de l'agroalimentaire et dans le monde agricole. Mais, déjà, le coût social devrait s'élever entre 100 000 et 110 000 chômeurs supplémentaires d'ici à la fin de l'année. **J.-F. A.**

La mode est forcée d'essayer un nouveau modèle

Déjà fragilisées avant la pandémie, nombre d'enseignes baissent le rideau. Mais la crise accélère une mutation digitale et responsable, que certaines ont anticipée.

Ce n'est plus *Au Bonheur des Dames*, mais le *Chemin des Dames*. Dans le textile, une hécatombe s'annonce avec l'effondrement des ventes provoqué par le confinement. Elles ont chuté de 67,4% en avril, selon les chiffres publiés par l'Insee le 29 mai. Et même de 93,4%, Internet compris, dans les chaînes de grande diffusion, selon l'Alliance du commerce. La Halle, Naf Naf, Orchestra, André... La liste des victimes du Covid-19 grossit chaque semaine. Celle-ci s'est encore allongée, le 26 mai, avec la faillite de la chaîne de prêt-à-porter féminin Camaïeu, qui emploie 3900 personnes.

Retrouver l'expérience client

Certes, toutes ces enseignes étaient mal en point, fragilisées par les mouvements sociaux, des finances bancaires et une baisse des achats de textile. « *En une décennie, elle atteint 17%*, rappelle Gildas Minvielle, économiste à l'Institut français de la mode. *Or, le nombre de boutiques a continué d'augmenter jusqu'en 2015.* » Et le plus dur reste à venir pour ce secteur qui pèse 28 milliards d'euros. « *Selon nos projections, la rentabilité de la branche habillement pourrait s'éroder de 14 à*

EFFET CISEAU

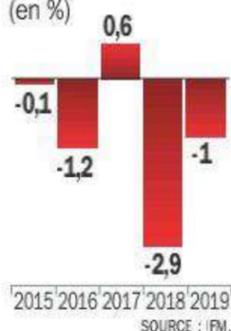
62% des Français n'ont pas acheté d'article de mode pendant le confinement.

59% vont privilégier les magasins de quartier et les petites boutiques.

59% souhaitent que les marques communiquent leurs valeurs.

SOURCE : SONDAJE KANTAR (24-28 AVRIL 2020)

Evolution annuelle du chiffre d'affaires des distributeurs de textile-habillement (en %)



21 points en juillet », indique Laurent Thoumine, directeur Europe de la division *retail* à Accenture. Asphyxiées par les frais fixes, comme les loyers, certaines n'ont plus de cash pour acheter les collections d'automne-hiver. C'est aussi ce qui explique la consolidation en cours. Dès lors, comment la mode, qui emploie 616000 salariés en France, peut-elle repartir de l'avant? « *On est dans un contexte où le consommateur est très émotif et où la peur reste présente*, constate Frédéric Messian, PDG de l'agence Lonsdale. *La fameuse "expérience client" a explosé en vol, avec des vendeurs masqués, des articles que l'on ne peut plus toucher et des chaland qui craignent d'entrer dans le magasin. Il faut inventer un New Deal afin de susciter à nouveau de l'envie dans une relation qui ne soit pas exclusivement marchande.* » Les questions sanitaires sont incontournables. Tout comme le digital, qui a prouvé son utilité quand les magasins étaient fermés. Encore fallait-il être prêt. Des entreprises comme Camaïeu ou La Halle ont été siphonnées dans le passé par des fonds d'investissement, puis leurs créanciers. Ce n'est pas le cas du groupe familial Beau-

manoir (Morgan, Bonobo, Bréal), qui réalise 1 milliard d'euros de chiffre d'affaires. « *Nous avons investi 25 millions d'euros dans notre outil informatique en cinq ans*, explique Jérôme Drianno, son PDG. *Et 20 millions dans la logistique pour développer une offre omnicanale.* » Morgan réalise ainsi 20% de ses ventes en ligne. Et l'objectif est d'atteindre 25%, peut-être plus vite que prévu. « *Depuis la réouverture des boutiques, notre chiffre d'affaires sur Internet reste deux fois plus élevé qu'avant le confinement* », affirme le dirigeant.

Multiplier les services

Selon Pierre-François Le Louët, président de la Fédération française du prêt-à-porter féminin et de l'agence NellyRodi, il faut trouver une nouvelle équation. Le magasin n'est plus un stock d'articles, mais un lieu de socialisation. « *Il doit théâtraliser l'offre pour renforcer l'attachement des clients avec des exclusivités, des événements et une présence sur les réseaux sociaux*, détaille-t-il. *La boutique de quartier devient un centre relationnel à l'échelle de la ville.* » C'est la conviction du groupe Beaumanoir, candidat au rachat de 370 magasins La Halle et 190 Naf

Les Galeries Lafayette réinventent le shopping

Samedi 30 mai, à 11 heures, les portes des Galeries Lafayette du boulevard Haussmann se sont rouvertes. Après deux mois et demi de fermeture, le grand magasin a pu accueillir à nouveau les clients, quatre jours après son voisin, Le Printemps. « *Nous avons beaucoup appris de cette période*, indique son directeur,

Alexandre Liot. *Nous allons préparer l'avenir en nous recentrant sur nos priorités, en particulier "l'omnicanalité".* Depuis deux semaines, l'enseigne a lancé sur son site un service baptisé Exclusive Live Shopping, qui permet de faire ses achats de chez soi, assisté en vidéo par un conseiller. Des dizaines de marques premium y participent,

dont Vuitton, Gucci et Balenciaga. « *En cinq jours, il y a eu 2 000 connexions, avec un taux de transformation et un panier moyen élevés.* » Alors que, aux Etats-Unis, la chaîne Neiman Marcus vient de faire faillite, le centenaire du boulevard Haussmann parie sur son agilité pour retrouver, même à distance, sa clientèle internationale. ■

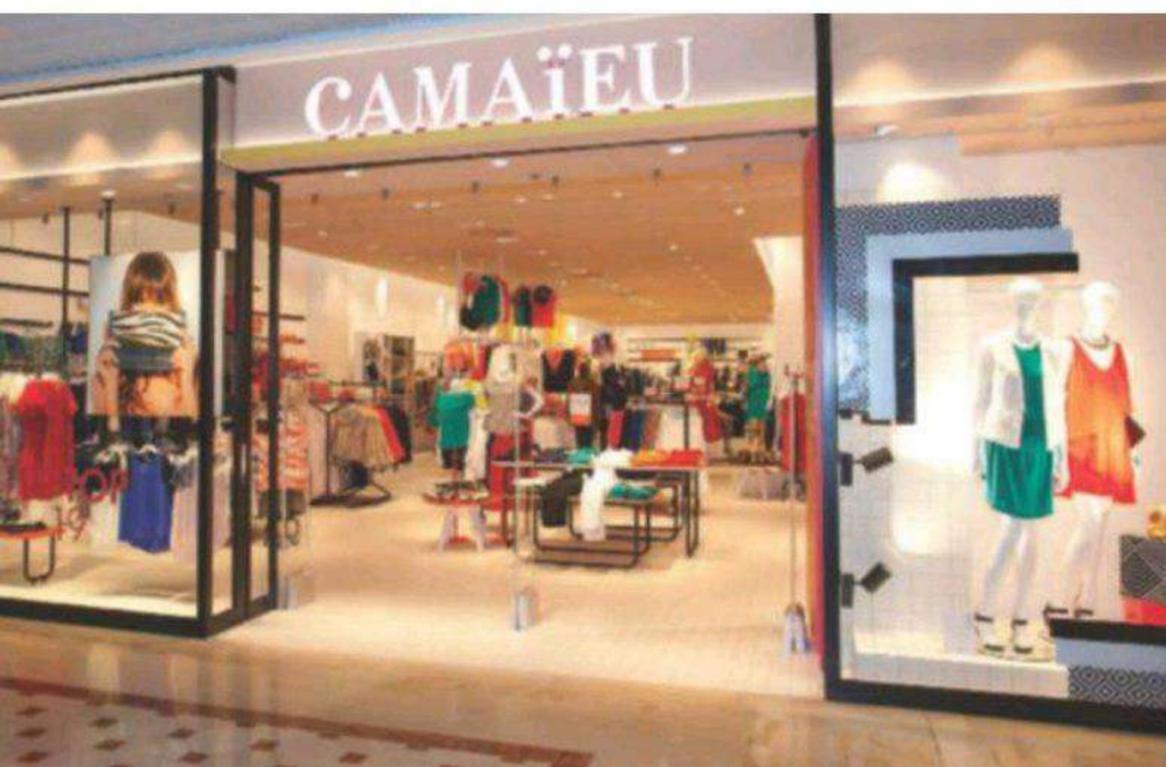


Galeries Lafayette Haussmann. L'offre Exclusive Live Shopping permet l'achat en live vidéo.



Ph/Rbz / Afp

Boutique Kiabi à Faches-Thumesnil (Nord). La marque a pris un virage éthique en poussant ses clients à rapporter leurs vêtements pour les recycler.



Yann Bohac/Sipa

Magasin Camaïeu au centre commercial Belle Epine (Val-de-Marne). La chaîne, qui emploie 3900 salariés, s'est déclarée en faillite le 26 mai.

Naf. « Ils ont de bons emplacements dans de petites et moyennes villes, souvent dans des zones commerciales où les gens viennent. »

Cette relation enrichie passe par de nouveaux services qui démontrent l'engagement de la marque. L'incendie du Rana Plaza au Bangladesh, en 2013, a marqué les esprits et chacun sait que l'industrie textile est l'une des plus polluantes. « Près d'un tiers des Français ont acheté de la mode durable ou responsable en 2019 », rappelle Gildas Minvielle, convaincu que cette tendance va s'amplifier. La chaîne Kiabi, qui vend annuellement 300 millions d'articles à petit prix, a pris le virage. L'entreprise développe, par exemple, une offre adaptée, comme des vêtements faciles à enfiler pour les enfants handicapés ou des conseillers en ligne parlant la langue

des signes. Elle incite aussi ses clients à laver leurs vêtements à l'eau froide et à les rapporter en magasin pour les recycler. De son côté, Armor Lux vient d'annoncer qu'il s'associait au Grand Dressing dans la location de vêtements. Mais, selon Laurent Thoumine, la révolution en cours pourrait aller plus loin grâce au big data, au cloud et à l'intelligence artificielle. « Nous entrons dans un commerce de précision, explique l'expert. Par exemple, la création d'un double virtuel, avec toutes vos mensurations, permettra d'essayer sur Internet les collections d'une enseigne, y compris en faisant défiler son avatar. » Ces outils sont déjà en test à Accenture. Comme dans les jeux vidéo, il sera bientôt possible de s'équiper de pied en cap tout en restant dans son canapé. **Kira Mitrofanoff**

En toute indiscretion



Pascal Sittler/Rea

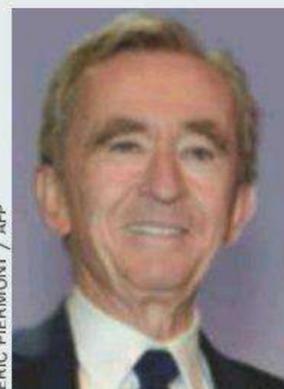
Pouyanné bien entouré à son AG

« J'espère que ce sera la dernière fois. »

A deux reprises, le 29 mai, **Patrick Pouyanné** a regretté que l'assemblée générale de Total se tienne à huis clos. Mais le PDG n'était pas esseulé à la tribune. A sa gauche, à trois mètres de distance, il y avait Patricia Barbizet. A sa droite, Marie-Christine Coisne-Roquette. La première quitte son poste d'administratrice référente tout au restant au conseil. La seconde, déjà administratrice, prend sa place. Une femme remplace une femme, et le conseil reste à 50% féminin.

Bezos à la poursuite de Walmart

En un an, Amazon est passé de la cinquième à la deuxième place des 500 sociétés américaines que vient de publier *Fortune*, à bonne distance de Walmart. Mais si l'écart entre les deux entreprises de distribution reste conséquent (250 milliards de dollars de chiffre d'affaires), la valorisation en Bourse de l'entreprise de Jeff Bezos devançait celle des héritiers Walton de 650 milliards de dollars.



ERIC PIERMONT / Afp

Bolloré et Arnault ne voisinent pas

Même si Vincent Bolloré est l'un des rares patrons à tutoyer **Bernard Arnault**, cette familiarité avec le PDG de LVMH n'a rien à voir avec la proximité géographique. Car,

contrairement à ce que *Challenges* a écrit il y a une semaine, ce dernier n'habite pas Villa Montmorency mais de l'autre côté de la Seine, rue Barbet-de-Jouy, où il a racheté l'hôtel particulier de... Jean-Luc Lagardère. Sans doute un des éléments qui a forgé cette « amitié qui a lié nos deux familles », comme Arnault l'évoquait le 25 mai, après son entrée dans la structure de contrôle de Lagardère.

Bonne semaine



Capture

Jeanne Bitker accompagne les entrepreneuses

Jusqu'à présent directrice du développement de France Digitale, cette diplômée de l'emlyon, qui a fait carrière à Orange, Deezer et L'Equipe, a pris le 2 juin la direction générale de Willa (ex-Paris Pionnières). Sa mission : développer à l'international et en régions l'incubateur qui a accueilli, depuis sa création il y a quinze ans, 530 start-up comptant au moins une femme parmi leurs fondateurs.



L. Laurence

Paul Lê profite de la crise

La Belle Vie, épicerie en ligne dont il est cofondateur et coPDG (avec Alban Wienkoop)

a réussi à lever 11,6 millions d'euros auprès de quatre sociétés de capital-risque (Capagro, FJLab, A Plus Finance et Celeste Management). La start-up, qui affiche une croissance de 400% de son chiffre d'affaires depuis le début de l'épidémie, a également accru ses effectifs de 40 à 150 personnes.

Mauvaise semaine



G. Rolle/Réa

Patrick Jeantet se fait limoger

Le PDG de Keolis a été démis de ses fonctions le 2 juin lors d'un conseil de surveillance extraordinaire, quatre mois après sa nomination à la tête de cette filiale de la SNCF (70%) et de la Caisse de dépôt et placement du Québec (30%). Cet X-Ponts avait été nommé président de l'exploitant de réseaux de bus, de tramways et de cars après l'échec de sa candidature à la succession de Guillaume Pepy à la présidence de la SNCF.

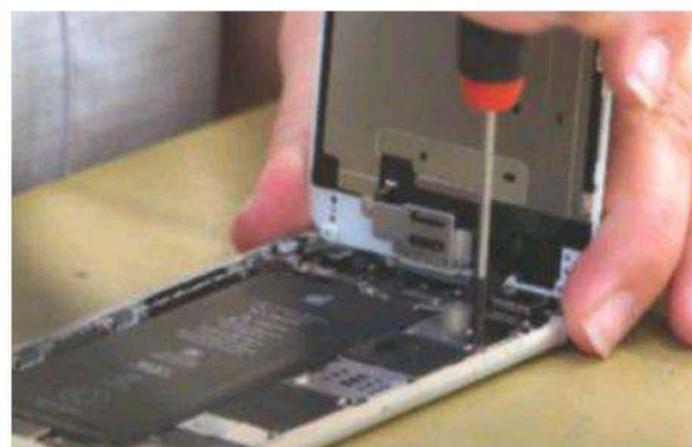
La crise fait le bonheur du reconditionné

Le marché des smartphones neufs décroît d'année en année au profit de l'occasion. Un engouement d'abord lié au prix, mais pas seulement.

Début mai, en plein confinement, Back Market, première plateforme française de vente de produits électroniques reconditionnés, a annoncé une augmentation de capital de 110 millions d'euros. Une opération faisant entrer au capital un investisseur prestigieux : Goldman Sachs. « Les conditions du deal n'ont pas été modifiées. Si elles l'avaient été, cela aurait été à notre avantage, car nos ventes ont doublé pendant le confinement », assure Thibaud Hug de Lazauze, le fondateur de la plateforme.

Sur un marché mondial de 80 milliards de dollars, Back Market est la locomotive d'une filière jeune et très dynamique. Alors que les ventes de smartphones neufs reculaient en France de 4% en 2019 (avec 17,4 millions d'unités, selon GfK), 2,2 millions d'appareils reconditionnés ont été vendus, une progression de 4%. Dominé par les marques Apple et Samsung (95% des modèles vendus), le marché français pèse 500 millions, selon une étude Recommerce. Et l'élan devrait se renforcer : 60% des Français envisagent dorénavant d'acheter un appareil reconditionné.

Un engouement d'abord lié au prix : le reconditionnement permet de s'offrir un appareil « comme neuf » avec une décote. Les consommateurs y sont d'autant plus sensibles que les opérateurs subventionnent moins l'achat lors d'une souscription d'abonnement. Ces derniers proposent en revanche des « bonus reprise » au moment de l'achat d'un appareil neuf, ce qui contribue à dynamiser le marché. Fini, la période où les vieux téléphones restaient massivement dans les tiroirs. « Dorénavant, 30% des ventes de nouveaux téléphones in-



Capture

Atelier Love2Recycle (partenaire de Back Market), à Brive-la-Gaillarde. Le reconditionnement permet de s'offrir un appareil « comme neuf » avec une décote.

tègrent la reprise de l'ancien par les opérateurs », explique Pierre-Etienne Roinat, cofondateur de Recommerce. Le champion français du reconditionnement (15% de la production) s'est positionné dès 2009 comme un partenaire privilégié des opérateurs. Parti à la conquête de l'Europe, il assure le reconditionnement de téléphones qu'il distribue via de multiples canaux digitaux (Back Market, eBay, sa marque propre...) ou physiques (boutiques de téléphonie).



L'an dernier, le marché du reconditionné a progressé de 4%.

L'écologie devient aussi une motivation forte : 27% des acheteurs, selon le cabinet d'études Kantar, mettent en avant la volonté de « faire un geste pour la planète ». Dernier moteur de croissance : la qualité des téléphones s'est nettement améliorée, notamment grâce aux efforts de Back Market. La plateforme récompense les marchands ayant le plus faible taux de panne et non ceux qui lui assurent les plus importants

volumes. Pour les pousser à s'améliorer, elle leur fournit des outils, en leur suggérant par exemple des fournisseurs de batterie fiables. « Notre objectif est d'élever le niveau de qualité pour ne plus donner aux consommateurs de raisons factuelles d'acheter du neuf », explique Thibaud Hug de Lazauze.

D. D.



“Livy va ouvrir un atelier de lingerie à Paris”

Lisa Chavy, directrice artistique d'Undiz et ancienne d'Etam, a lancé en 2017 sa marque créateur de lingerie. Le confinement lui a donné envie de relocaliser une partie de sa production.

Challenges. La lingerie, c'est une passion de toujours ?

Lisa Chavy. Oui ! J'ai travaillé cinq ans pour la Société internationale de lingerie, qui exploitait les licences de marques de luxe (Galliano, Lacroix, Dior). J'étais l'une des premières stylistes lingerie qui a adapté la mode, les imprimés, à ce secteur longtemps resté traditionnel, fonctionnel. A 25 ans, j'ai rejoint Etam, où nous avons lancé Undiz en mode start-up. A 30 ans, j'ai créé l'Atelier 31, où j'ai continué à opérer et opère encore la direction artistique d'Undiz. Puis, j'ai eu envie d'un autre projet personnel.

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



Propos recueillis par Claire Bouleau

Pourquoi Livy ?

Jusqu'à présent, la lingerie se segmentait entre les marques entrée de gamme (Undiz, Etam), très haut de gamme (La Perla, Agent provocateur) et les historiques (Chantelle, Aubade). Il manquait des marques créateurs, à l'image de ba&sh ou AMI dans le textile. Livy accompagne la femme au quotidien grâce à trois gammes : Paris (sexy), New York (innovante) et Los Angeles (détendue).

Quel rôle a joué Etam ?

Dès le début, Laurent Milchior, co-gérant d'Etam, m'a accompagnée. Nous nous sommes associés à Dan

Arrouas, fondateur de ba&sh, expert du segment premium, habitué à investir dans des start-up. J'ai 40% du capital, Etam, 40% et Vog, la maison mère de ba&sh, 20%. J'ai pu me concentrer sur la marque, tout en bénéficiant des structures d'Etam : Salesforce, SAP, le système de livraison dans le monde, de gestion des stocks, des retours... J'ai un moteur de Porsche dans une 2 CV !

Des projets de financement ?

En septembre, nous avons lancé une levée de fonds avec Rothschild. Nous visons des investisseurs privés ou un fonds d'investissement. Avec le Covid, nous avons privilégié les premiers, qui viennent de signer. Dans un second temps, nous ferons entrer un fonds. Nous revoyons le business plan. Pendant deux mois, le digital a pesé 40% des ventes, contre 20% d'habitude. Nous pensons diminuer les ouvertures de magasins et cherchons désormais entre 10 et 15 millions d'euros, contre 17 millions auparavant.

A quoi serviront-ils ?

A déployer la marque dans le monde, sur le digital, recruter et monter un atelier à Paris. J'en ai déjà un de prototypage, mais nous produisons en Asie, Tunisie et Maroc. L'ADN de Livy n'est pas d'être 100% français. Mais j'ai envie de ramener en France un savoir-faire perdu, et les technologies asiatiques innovantes, pour les montrer à travers un showroom. Je serai aussi plus proche de la production.

En 2017, vous visiez 60 millions de ventes en 2022. Et aujourd'hui ?

En 2019, le chiffre d'affaires était de près de 8 millions d'euros. Nous avons déjà pris du retard avant le Covid, et en avons pris davantage avec les deux mois de fermeture. Nous visons maintenant 66 millions en 2024. Nous avons neuf boutiques en France et Belgique, et nous sommes chez Victoria's Secret à New York et Londres, au Bon Marché, aux Galeries Lafayette, au Printemps, au Japon, en Australie...

Votre rêve de croissance ?

Conquérir le monde !

UN PARTENARIAT

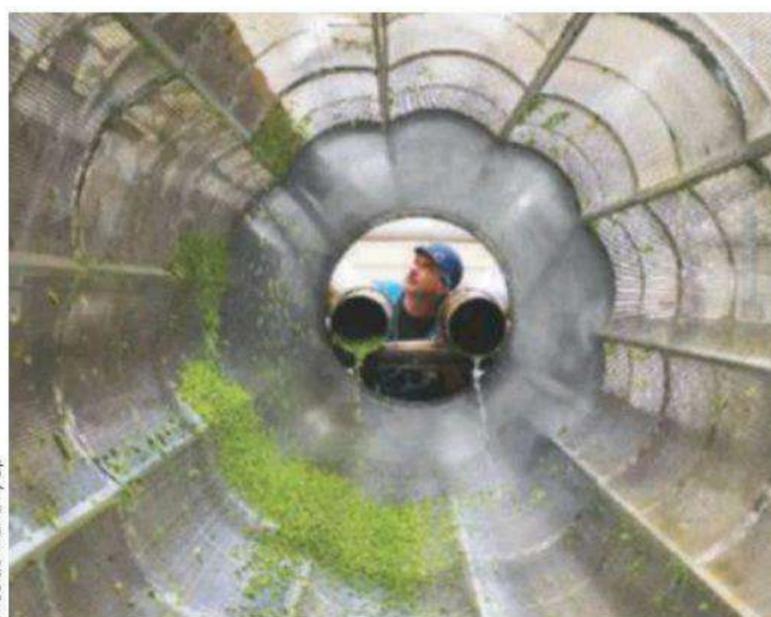


Bonduelle récolte les fruits de son agilité

Le géant français du légume a répondu à la forte demande de conserves et surgelés en reconfigurant vite son process industriel. L'essentiel est sauf.

Comme pour toutes les entreprises, le printemps a été très agité chez Bonduelle. Avec quelques aléas supplémentaires liés à l'activité de transformateur de légumes, fournissant à la fois les grandes surfaces et la restauration. Il a fallu s'adapter au péril sanitaire, sécuriser les salariés et les usines, puis adapter une chaîne d'approvisionnement, du champ à l'assiette, dont le but était moins de créer des profits que d'assurer l'alimentation sans rupture de l'ensemble de la population pendant une période critique.

« Heureusement, l'épidémie de Covid-19 n'a pas trop paralysé la production. Nous avons maintenu ouverts l'ensemble de nos 56 sites de production dans le monde, malgré parfois un taux d'absentéisme important, en Amérique du Nord surtout », explique Guillaume Debrosse, directeur général de ce fleuron de l'industrie agroalimentaire



Nicolas Blandin/Sp

française, qui a réalisé 2,7 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2019. L'entreprise, cotée en Bourse, reste contrôlée par la famille Bonduelle, actionnaire à 40%.

Les commandes de la restauration se sont effondrées en quelques jours, soit 20% des ventes, en raison du confinement général décidé à partir de la mi-mars. C'est peu connu, mais

L'usine d'Estrée-Mons (Somme). Ce site géant de 900 salariés a subi une baisse de 10% à 20% de la productivité pour s'adapter aux règles sanitaires.

Bonduelle est le fournisseur de McDonald's en France pour un ingrédient de son produit phare, le Big Mac : la salade iceberg. L'entreprise livre aussi le concurrent Burger King et la plupart des enseignes commerciales. « Cela a été brutal, mais dans la même période nous avons vu les ventes en grandes surfaces augmenter spectaculairement », poursuit Guillaume Debrosse.

Engagement de qualité

Les consommateurs ont fait des réserves, et pas seulement de pâtes alimentaires et de papier hygiénique. Alors que l'entreprise vend ses produits sous trois conditionnements (40% en boîtes de conserve, 20% en surgelés et 40% en frais), la bonne vieille boîte en fer-blanc a été la vedette des linéaires pendant plusieurs semaines, avec des ventes en hausse de 23% en moyenne mais des pics de plus 40 à 100%! Les légumes surgelés ont bondi de 13%,

Les champs français sous perfusion des saisonniers étrangers

Il s'agit d'une des leçons de l'épidémie de Covid-19. Au moment où le gouvernement a dû fermer les frontières, il y a eu en France une grave pénurie de main-d'œuvre agricole pour les récoltes de fraises et d'asperges. Une partie de la production a été perdue. L'opération « Des bras pour nos assiettes », lancée par la FNSEA avec la start-up Wizi Farm, a connu un grand succès populaire mais n'a pas permis de remplacer les saisonniers manquants. « Nous avons eu

305 000 candidatures, ce qui est une énorme satisfaction en termes d'image, mais on estime que 15 000 personnes ont pu être mises effectivement en relation avec des employeurs, indique Jérôme Volle, viticulteur et vice-président de la FNSEA. Il y a eu aussi de très nombreuses candidatures spontanées arrivées directement dans les exploitations. » Mais la solution la plus efficace est venue de l'ouverture des frontières aux ressortissants européens disposant d'un contrat de travail, le 20 mai, et de

la prolongation des visas des travailleurs marocains bloqués en France. Les employeurs se sont engagés à faire respecter une quarantaine de 14 jours aux ouvriers entrants, mais cela ne les empêchera pas de travailler. « C'est une main-d'œuvre difficilement remplaçable à court terme, car elle connaît le métier et comprend ses chefs d'équipe. » Jusqu'en juillet, plus de 300 000 saisonniers sont nécessaires. Un peu plus encore à partir de la mi-août pour les vendanges. ■

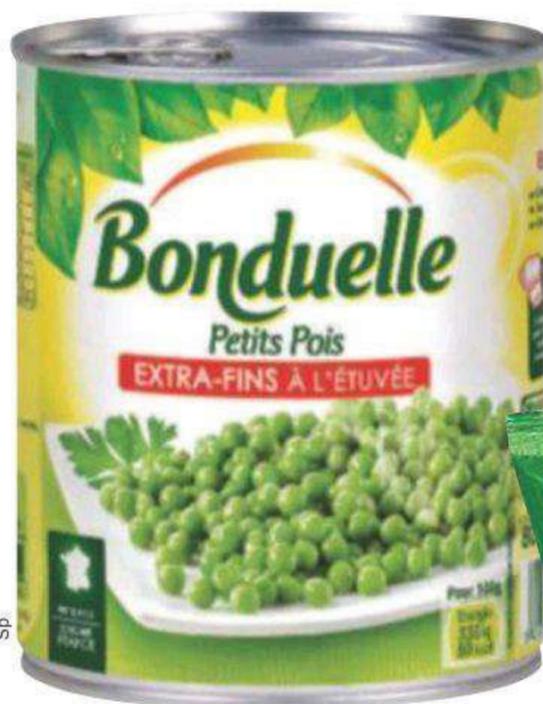


Cueillette de fraises en Sologne. Faute d'ouvriers, une partie de la récolte 2020 a été perdue.

Robert Kluba/Rea

Des légumes plébiscités sous tous leurs états

(évolution des ventes pendant les mois de mars et avril)



+23%

Appertisé. La bonne vieille boîte de conserve souffre de son image un peu vieillotte et peine à séduire les consommateurs modernes. Mais elle représente encore 40% des ventes de l'entreprise et s'est révélée imbattable pendant l'épidémie, car immédiatement disponible, facile à transporter et stocker.



alors que les salades en sachet ont connu une progression de 3%. « La boîte de conserve n'a rien de ringard, observe l'expert en marketing Gilles Fraysse. Contrairement à ce que l'on pense parfois, elle permet de préserver très longtemps les produits sans aucun conservateur ni ajout de sel ou de sucre. Sans oublier que ce matériau est recyclable à l'infini. » Et lorsque l'on a craint de ne pouvoir approvisionner les grandes villes en produits frais en raison de la désorganisation logistique ou, pire, en raison de l'absence de main-d'œuvre dans les champs, l'appertisé est apparu comme la solution idéale.

Les consommateurs anxieux ont eu tendance à préférer aussi les salades toutes prêtes en sachet aux salades entières, non emballées. « La plupart des consommateurs se souviennent du slogan de cette marque, "Quand c'est bon c'est Bonduelle!", martelé depuis des années, et savent que cette entreprise n'a jamais trahi ses engagements de qualité et de sécurité », analyse Gilles Fraysse.

Crise anticipée

Heureusement pour Bonduelle, l'essentiel de la production de conserves et de surgelés s'effectue entre juin et novembre, au moment des récoltes, pour être écoulee toute l'année. Pois, carottes et légumes d'été, comme courgettes, haricots verts ou tomates, ne sont

pas cultivés hors saison. Seuls les produits frais comme les salades ont dû s'adapter. « Nous avons renforcé les procédures de désinfection des lignes et mis en place un circuit pour que les équipes ne se croisent pas à leur prise de poste », indique l'entreprise. Cela a induit une baisse de la productivité de 10% à 20%.

L'usine d'Estrée-Mons (Somme), la plus grande unité de transformation de légumes en Europe avec plus de 900 salariés et 125 000 tonnes produites par an, a fait preuve d'une belle adaptabilité. « Nous avons anticipé plusieurs décisions, car nous avons beaucoup appris de notre usine italienne près de Bergame, région touchée par l'épidémie un mois plus tôt. » La direction a associé les salariés à toutes ses décisions et intégré les élus du personnel à sa cellule de crise. Pas question d'aggraver la situation par un manque de transparence. Une flambée de l'absentéisme aurait

+13%

Surgelé. Comme l'appertisé, la conservation surgelée (20% des ventes de Bonduelle) a connu un pic pendant l'épidémie en raison de la praticité de ces poêlées de légumes déjà préparées. La force de l'entreprise, c'est que les produits sont transformés et conditionnés à proximité des lieux de récolte.



+3%

Frais. La fameuse salade en sachet (appelée quatrième gamme par les professionnels) a été préférée aux laitues entières par des consommateurs obsédés par l'hygiène. Si la restauration a dû cesser ses achats, la demande a été très forte en supermarchés, que l'entreprise a su livrer malgré une logistique et une production sous contrainte.

Source : société.

scellé le sort de l'entreprise en quelques jours. Une prime de 600 euros a été octroyée à chaque salarié non confiné.

Profitabilité en baisse

La crise aurait-elle profité à Bonduelle? « La période de confinement s'est soldée par une hausse de 10% du chiffre d'affaires, mais pas pour les produits les plus profitables, observe Florent Thy-Tine, analyste financier à Midcap Partners. Aux nombreux surcoûts s'ajoutera un effet mix défavorable. » Mais l'entreprise a préservé l'essentiel en protégeant ses salariés, en assurant la production et la livraison, même perturbée, des plateformes de la grande distribution. Les écoliers de retour à la cantine ont même pu constater que le céleri rémoulade et les lentilles sauce vinaigrette étaient au rendez-vous. Bonduelle n'a plus qu'à les rendre un peu plus désirables.

Jean-François Arnaud

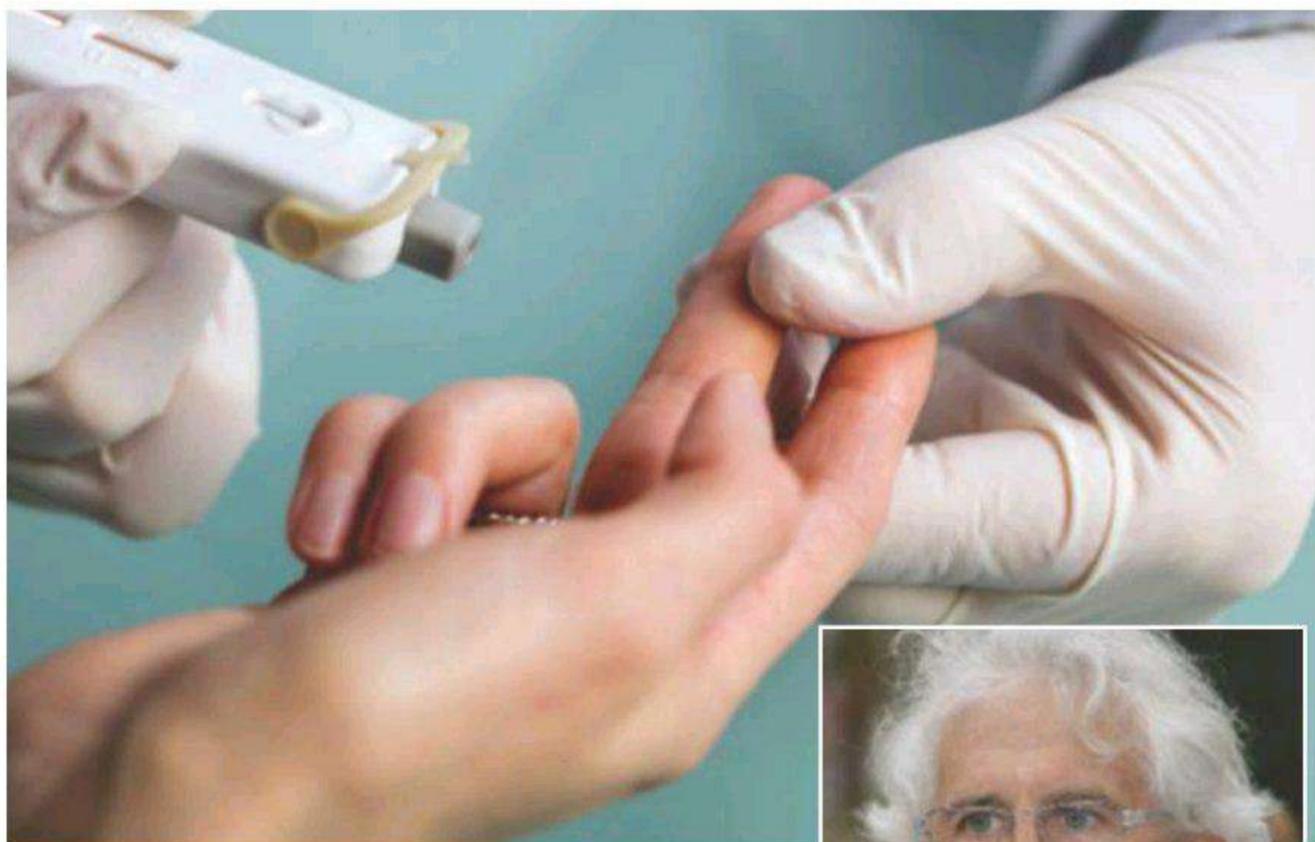
NG Biotech se dope au Covid-19

Avec son test sérologique sur le coronavirus, le Petit Poucet frenchy du diagnostic fait de la concurrence aux géants du secteur. Son atout? Simplicité et rapidité.

Une validation en bonne et due forme – sur fond de flou sur l'utilité et l'efficacité des tests sérologiques pour détecter l'immunité au Covid-19. Jeudi 21 mai, les autorités sanitaires incluaient parmi les tests homologués en France celui de NG Biotech, PME d'Ille-et-Vilaine. Baptisé du nom (peu commercial) NG-Test® IgG-IgM COVID-19, il est l'un des rares tests de diagnostics rapides (TDR), parmi la quinzaine validée, conçus et produits en France.

Soutien financier de l'armée

Sacré coup d'accélérateur pour l'entreprise, qui a déjà décroché mi-mai la commande de 100 000 tests auprès de l'Assistance publique-Hôpitaux de Paris (AP-HP). Fin mars, c'est la Direction générale de l'armement qui lui apportait un soutien d'1 million d'euros. De quoi l'aider à doper sa production, alors que l'Etat rêve de dessiner la carte immunitaire du pays – surtout en cas de deuxième vague. Un second site, près du premier de Guipry, démarrera bientôt. « Nous livrerons 2 millions de tests en juillet et le double à la fin de l'année », promet Alain Calvo, directeur du développement stratégique. En trois mois, l'effectif a doublé (70 personnes). Il pourrait atteindre 150 salariés fin 2020. Le Covid-19 offre une belle opportunité – et coup de publicité – à cette PME experte en solutions de diagnostics innovants, créée en 2012 par les immunologues Alain Calvo et Milovan Stankov, et son fils Milovan Stankov Pugès, aujourd'hui PDG. Jusqu'à présent, NG Biotech évoluait dans les tests sérologiques de grossesse et d'antibiorésistance. Sa tactique sur ce marché où les géants s'appellent Roche, Abbott ou bioMérieux? « Trouver des innovations disruptives, qu'on peut étendre à d'autres domaines », dit Alain Calvo. Ainsi, son TDR Covid-19, breveté et marqué CE, per-



NG-Test® IgG-IgM COVID-19. Comme son test sérologique de grossesse, il intègre l'auto-piqueur et le collecteur de sang dans un boîtier. Quinze minutes, le résultat est là.

DOUBLE DOSE

2 millions de tests disponibles dès juillet.

10 à 15 euros le test.

2 usines en France.

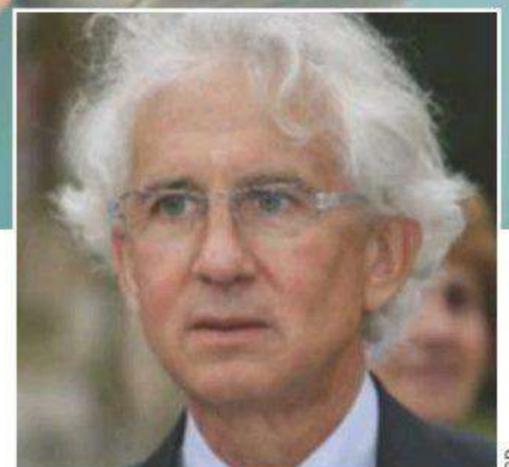
70 salariés.

SOURCE : SOCIÉTÉ.

met d'avoir un résultat en laboratoire en quinze minutes, à partir d'une goutte de sang. Il utilise le même principe tout-en-un de son test de grossesse, intégrant l'auto-piqueur et le collecteur de sang dans un même boîtier. Pratique pour tester au chevet du patient, aux urgences notamment. Et fiable : selon les paramètres d'usage, ce test affiche un taux de sensibilité (capacité à détecter même un faible taux d'anticorps) de 95%, et de spécificité (aptitude à distinguer les anticorps spécifiques au Sars-CoV-2 des autres) de 100%.

Défi commercial à l'étranger

Désormais autorisé à être prescrit et remboursé, il sera vendu entre 10 et 15 euros. Côté commercialisation, la PME a fait appel à son partenaire tricolore Eurobio Scientific, très introduit dans les hôpitaux. « La distribution, la pierre angulaire pour un petit acteur », rappelle un expert. Ce Petit Poucet, présent dans 50 pays, imposera-t-il ce test hors de



Alain Calvo. Sa tactique pour affronter Roche, Abbott ou bioMérieux? « Trouver des innovations disruptives. »

France? « Les payeurs privilégieront les géants, gage de fiabilité et de capacité à fournir des millions de tests... chaque semaine », tacle l'un d'entre eux.

NG Biotech veut y croire. Et espère faire enregistrer son dispositif aux Etats-Unis – même si la FDA, devant la jungle des vrai et faux tests, vient de restreindre l'accès au marché. Surtout, elle a d'autres projets. Une version TROD (test rapide d'orientation diagnostique) du Covid-19, pour le médecin de ville ou le pharmacien – comme il en existe pour les angines. Un test virologique du Sars-CoV-2 par la salive, plus rapide et simple à effectuer que les habituels prélèvements nasaux. Avec le CEA, elle peaufine aussi des tests ultrarapides dans l'antibiorésistance. Battré le fer... **Thuy-Diep Nguyen**



François Gay-Bellile, licence de maths et sciences sociales de Paris-Dauphine, Neoma Reims, programme YMP de l'Insead, sera PDG de **Coca-Cola European Partners** France au 1^{er} juillet.

Christine Grèzes, 53 ans, master management immobilier de l'Essec, et master information et communication, prend la direction RSE et innovation de **Linkcity France**.



Yves Chanoff.com

Dirk van Leeuwen, 53 ans, MBA de l'Insead, est nommé directeur général France de **Webhelp**.

Laurent Halimi, 36 ans, diplômé des universités de Paris-Dauphine, Paris 1 et Pennsylvanie, avocat, est promu directeur exécutif juridique de **SFR**.

Alexandra Locquet, ENA, ENSP, Sciences-Po Paris, est nommée directrice de l'audit, de la sécurité et de la maîtrise des risques d'**ADP**. Elle entre au comité exécutif.

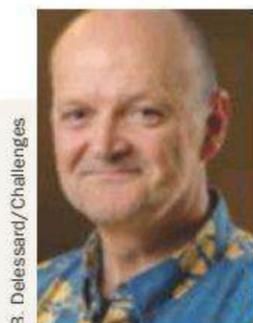
Amélie Lummaux, HEC, y est promue directrice du développement durable et des affaires publiques. Elle siège aussi au comex.

Dominique Brard, 57 ans, European Business School, master en finances, est la nouvelle directrice générale de **Talent Solutions**.

Elle siège au comex de ManpowerGroup France.

Dan Bloch, 46 ans, ingénieur CPE Lyon, prend la direction générale de **Proservia**. Et rejoint aussi le comex de ManpowerGroup France.

Arnaud de Saint Pastou, 39 ans, MBA et management de l'ESC Amiens, est directeur e-commerce et trade international de **Fnac Darty**.



B. Delesard/Challenges

La veille de **LUC JULIA**

auteur de *L'Intelligence artificielle n'existe pas*

La planète avance en ordre dispersé sur la traçabilité

Avec l'arrivée de l'application StopCovid, on nous parle beaucoup de traçabilité. Dans cette crise sanitaire, elle a prouvé son efficacité chez nos voisins allemands. Traditionnellement effectuée par des agents formés en santé publique qui interrogent les personnes susceptibles d'avoir été exposées, elle les incite à se faire tester et à s'isoler, et contactent ceux avec qui elles ont été en contact. C'est du low tech : il suffit ainsi aux 24 000 agents allemands d'appeler leurs concitoyens. Du low tech qui demande du personnel. En France, il en faudrait près de 20 000 ; aux Etats-Unis, près de 100 000. D'où l'idée d'utiliser la technologie. En mars dernier, Singapour a sorti son application TraceTogether, la première basée sur la technologie Bluetooth, contrairement à ses sœurs chinoises et sud-coréennes qui utilisent le GPS, plus intrusif. Mais lorsqu'une personne est testée positive, les autorités ont la possibilité d'accéder à l'historique Bluetooth de son téléphone et de contacter ceux qui ont été en contact pour leur ordonner une mise en quarantaine. Ce qui explique sans doute son faible taux d'adoption : 20%. En dehors de la Chine, le meilleur élève est l'Islande, avec 38%. Les épidémiologistes estiment qu'il faut atteindre un taux de pénétration de 60% pour que ces solutions soient efficaces. Il y a aussi des problèmes techniques. Sur un iPhone, l'application doit rester ouverte et les rencontres entre téléphones ne sont pas toujours enregistrées si leurs systèmes d'exploitation sont différents. Google et Apple ont donc annoncé un protocole commun, avec la crainte qu'ils en profitent pour étendre leurs monopoles. Plusieurs pays européens ont pourtant annoncé l'adoption de cette solution. En France, nous avons Robert. Ce protocole est une initiative paneuropéenne,



T. Samsory/AFP

#StopCovid pour smartphone. Lancée le 2 juin, l'appli développée par l'Inria repose sur le protocole Robert et la technologie Bluetooth.

lancée en mars et visant à garantir le respect des normes en matière de protection des données, de vie privée et de sécurité, utilisant le Bluetooth. Les Allemands ont d'abord porté le projet avant d'adopter une architecture décentralisée prônée par le consortium Suisse DP-3T et le couple Google-Apple. Pour finalement choisir la coalition nationale #GesundZusammen (« Ensemble pour la santé ») et son appli Stopp Corona, qui centralisera les données. En France, l'Inria a eu moins d'états d'âme. De nombreuses solutions lui ont pourtant été proposées, depuis des systèmes distribués basés sur la blockchain à des solutions simples et élégantes comme Fanny, de la start-up Vib, spécialisée dans le respect de la vie privée des internautes. Mais l'Inria a préféré Robert pour développer l'appli StopCovid. Au vu des réticences affichées, des faibles taux d'adoption constatés et de la balkanisation des solutions utilisées, il faut espérer que ces technologies seront utilisées pour ce qu'elles sont : des outils complémentaires à la traçabilité traditionnelle qui permet de ne pas laisser sur le bord du chemin les populations souvent les plus à risque, qui n'y ont pas accès. ■

L'avenir est sombre, déficits, chômage, risque de mouvements sociaux, de crise politique... Le chef de l'Etat doit impérativement reconquérir le pays s'il veut conserver une chance pour 2022. Il ne pense qu'à cela. Et cela nécessite de renverser la table, d'inventer autre chose. « *Le jour d'après ne ressemblera pas au jour d'avant* », a-t-il prévenu. « *C'est un nouveau quinquennat qui commence* », confie un de ses proches. Bienvenue dans « Emmanuel Macron Saison 3 ». Après « Le nouveau monde », puis « L'Acte II », au lendemain de la révolte des « gilets jaunes », voilà « Le monde d'après. »

Dissolution, référendum...

Le chef de l'Etat consulte, réunit, téléphone, compulse des tonnes de notes, rappelle les anciens. Tout le monde est mis à contribution pour écrire un scénario d'un genre inédit. Philippe Grangeon, Gilles Le Gendre, François Bayrou, Ismaël Emelien, Jean-Pierre Chevènement, Philippe Aghion... « *C'est un défi considérable : commencer un nouveau mandat à deux ans de la fin, analyse l'un d'entre eux. Un deuxième mandat qui ne durera que douze mois, car ensuite on sera en campagne présidentielle. On n'est pas dans le registre du virage, c'est une réinvention totale, un bouleversement.* » Un autre ajoute : « *Cela nécessite d'apporter une riposte hyperpuissante. Il faut cogner fort.* » Sacré défi. Et pour marquer ce nouvel acte, toutes les options sont sur la table, dissolution, référendum, et même démission d'Emmanuel Macron lui-même pour provoquer une présidentielle anticipée. Mais en pleine crise économique, est-ce audible ? Alors, pour la garde rapprochée du chef de l'Etat, la meilleure option c'est d'écarter Edouard Philippe. Très vite. Dès le 14 juillet. Le temps presse.

A Matignon, on affiche une totale sérénité. On raille les petits jeux du microcosme. « *Ses divergences avec Macron ? C'est le rêve érotique des commentateurs,* ironise son ami le député européen Gilles Boyer.



Dans la tête de Macron

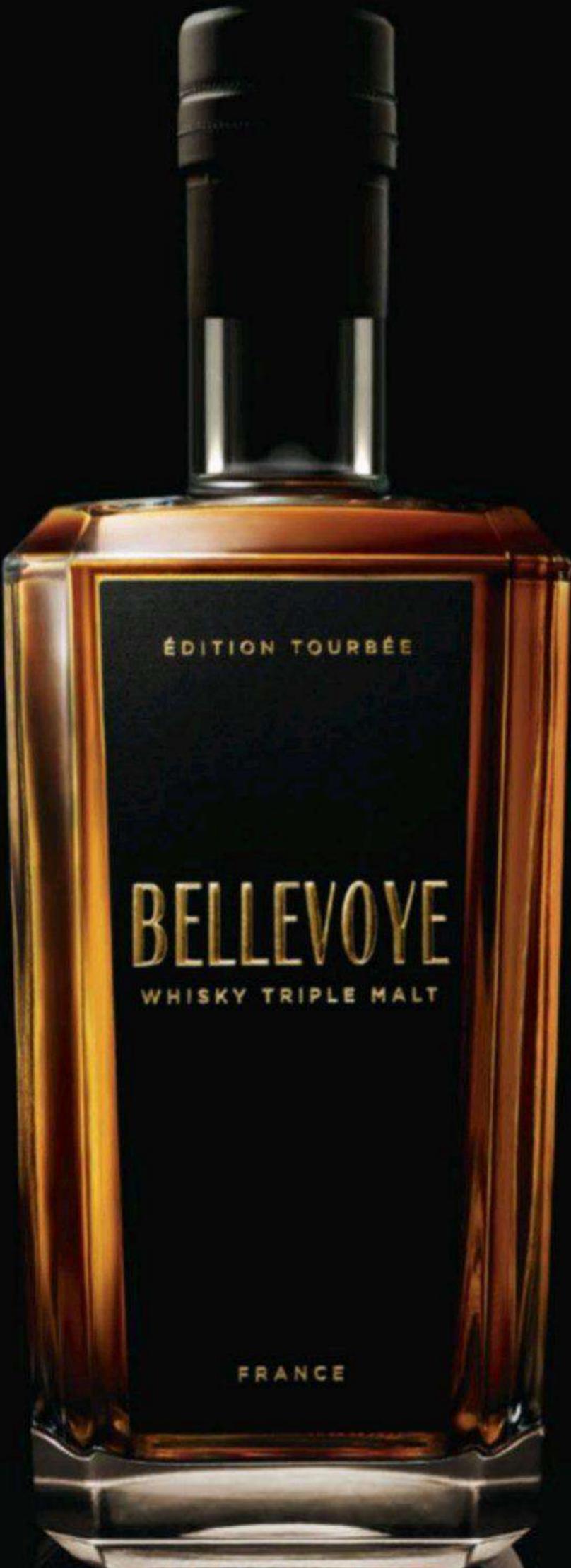
Pour la saison 3 du quinquennat, tous les scénarios sont sur la table à l'Élysée, comme écarter Edouard Philippe, vite. Pour retrouver un élan et une vision avant 2022. Simple virage ou réinvention totale ? Autopsie du macronisme après l'effet Covid-19.

FRANCE

また？*

* Encore ?

L'ABUS D'ALCOOL EST DANGEREUX POUR LA SANTÉ, À CONSOMMER AVEC MODÉRATION.



ÉDITION TOURBÉE

BELLEVOYE

WHISKY TRIPLE MALT

FRANCE

L'ABUS D'ALCOOL EST DANGEREUX POUR LA



BELLEVOYE

LE WHISKY DE FRANCE

Pour la deuxième année
consécutive, Bellevoye Noir
est médaillé d'or au concours
mondial de Bruxelles.

La quête du whisky idéal

Pour créer Bellevoye, le whisky de France,
nous assemblons dans nos chais charentais les trois
meilleurs whiskies *single malt* du pays. Bellevoye est
donc un triple malt rond, généreux, élégant et complexe.
Une synthèse française.



**Bellevoye
Bleu**

Finition GRAIN FIN.
Whisky triple malt, non tourbé.
Fini dans nos chais en barriques
neuves de chêne français à grain fin.
Médaille d'argent au concours
mondial de Bruxelles 2019.



**Bellevoye
Blanc**

Finition SAUTERNES.
Whisky triple malt, non tourbé.
Fini dans nos chais en barriques
de grands crus de Sauternes.
Médaille d'or au concours des meilleurs
spiritueux français aux U.S.A. 2019.



**Bellevoye
Rouge**

Finition GRAND CRU.
Whisky triple malt, légèrement tourbé.
Fini dans nos chais en barriques
de grands crus du Bordelais.
Médaille d'or au concours agricole
de Paris 2020.



**Bellevoye
Noir**

Édition TOURBÉE.
Whisky triple malt, tourbé.
Fini dans nos chais en barriques
neuves de chêne français.
Médaille d'or au concours mondial
de Bruxelles 2018 et 2019 !



Nouveauté

**Bellevoye
Prune**

Finition PRUNE.
Whisky triple malt, non tourbé.
Fini dans nos chais en barriques
de vieille prune.
La nouveauté de la gamme
Bellevoye.



Découvrez Bellevoye grâce au coffret
découverte. 3 bouteilles de 20 cl au prix de
vente conseillé de 49 € T.T.C. Vous pouvez
aussi faire livrer cet écrin avec votre mot
personnel d'accompagnement via bellevoye.fr.

Bellevoye est en vente chez tous les bons cavistes.

L'ABUS D'ALCOOL EST DANGEREUX POUR LA SANTÉ, À CONSOMMER AVEC MODÉRATION.



Quand ils voient des interstices, ils se jettent dessus. Et ils prétendent que c'est la guerre... » Un conseiller renchérit : « Le Premier ministre a été recruté dans une logique de dépassement du clivage droite-gauche. On est confronté à une crise historique. A laquelle il faudra faire face avec volontarisme, courage, audace. Les valeurs de dépassement sont toujours d'actualité. » Autrement dit, le Premier ministre est toujours volontaire. Même si certains rapportent que, par moments, « il en a sa claque ». Et il continue d'afficher une totale convergence. Alors qu'il passe pour un radical de la réforme, un obsédé des déficits, il reconnaît volontiers qu'il est impossible de finaliser la réforme des retraites dans le contexte actuel, qu'il est difficile de mettre en place celle sur l'assurance-chômage prévue

Visioconférence avec des artistes depuis l'Elysée, le 6 mai.
« Le jour d'après ne ressemblera pas au jour d'avant », avait lancé le président le 31 mars. Il s'emploie maintenant à lui donner corps.

dans un contexte de quasi-plein-emploi. Enfin, il approuve totalement les milliards engagés pour sauver l'économie : « On fait des efforts avant la guerre, pour être forts, pas pendant la guerre », résume-t-on à Maignon, où l'on travaille également aux nouvelles priorités définies par Emmanuel Macron : solidarité, santé, écologie, souveraineté industrielle (lire pages 46 à 53).

Populaire mais techno

« Le Premier ministre est sur la ligne du président : à crise exceptionnelle, il faut des outils exceptionnels, assure son conseiller en communication Charles Hufnagel. Les deux hommes ont simplement un rôle différent, l'un se projette, l'autre est dans le quotidien. » Il y a effectivement bien des différences de caractère, de perception,

SOCIAL
En marche sur la jambe gauche p.46

SANTÉ
La nouvelle priorité budgétaire p.48

ÉCOLOGIE
En quête d'une feuille de route p.50

RÔLE DE L'ÉTAT
Vive le souverainisme industriel! p.52

entre eux. Emmanuel Macron est solaire, et solitaire, il veut séduire, quand Edouard Philippe, plus sombre, se voit plus en cavalier d'infanterie, entouré d'une troupe de fidèles. Face à la crise, le premier évoque un futur plein de promesse, et invoque « les jours heureux », allusion au programme du Conseil national de la Résistance, quand le second, habité par la crainte du déclin de l'Occident, met en garde contre le risque d'« effondrement ». Reprenant le titre du livre de Jared Diamond sur les civilisations qui disparaissent. Mais cette différence existe depuis les premiers jours. « C'est propre entre eux », reconnaît-on du côté de l'Elysée.

En réalité, si Edouard Philippe est menacé, c'est aussi parce qu'il est victime de son succès. Pour de nombreux Marcheurs, sa popularité, bien supérieure à celle du président, met l'équilibre de la dyarchie en danger (lire encadré page 44). Edouard Philippe a trouvé sa place dans cette crise, au bon diapason, quand Emmanuel Macron a semblé s'égarer dans une multitude de postures métaphoriques : chef de guerre, saint patron des soignants, Kennedy revisité... « C'est la faute du président, reconnaît un dirigeant de LREM. Il n'a pas trouvé son registre. » Et ceux qui plaident en faveur d'un changement de Premier ministre affirment que si Nicolas Sarkozy s'était séparé de François Fillon, il aurait peut-être gagné la présidentielle. Un proche résume : « Pour réussir les deux prochaines années, il ►►►

LUDOVIC MARIN / AFP

►►► faut un élan maximal. La difficulté, cela va être d'embarquer tout le monde. La sphère politique, mais aussi les partenaires sociaux, les associations... » Et, pour eux, Edouard Philippe n'est pas le mieux placé. « Il faut revenir à un équilibre plus proche de l'esprit d'En marche! Il est obligé de se séparer d'Edouard Philippe. On a assisté à une gestion purement technocratique, sans vision. »

Au cœur de la Macronie, le Premier ministre est accusé d'être trop techno mais surtout d'avoir en permanence favorisé le flan droit. Notamment en introduisant, dans la réforme des retraites, un volet financier. Cela ne lui est pas pardonné. Comme ne lui est pas pardonné le fait de ne pas avoir adhéré à LREM. « C'est son péché originel. » Cela l'aurait empêché de tenir sa majorité, fortement déstabilisée sur sa

Avec Bruno Le Maire, dans le reportage Au cœur de l'Élysée, diffusé le 18 mai sur BFM. Le ministre de l'Économie fait partie des options pour Matignon.

Edouard Philippe présentant la stratégie de déconfinement, à l'Assemblée, le 28 avril. Le Premier ministre profite davantage de la gestion de la crise que le chef de l'État.



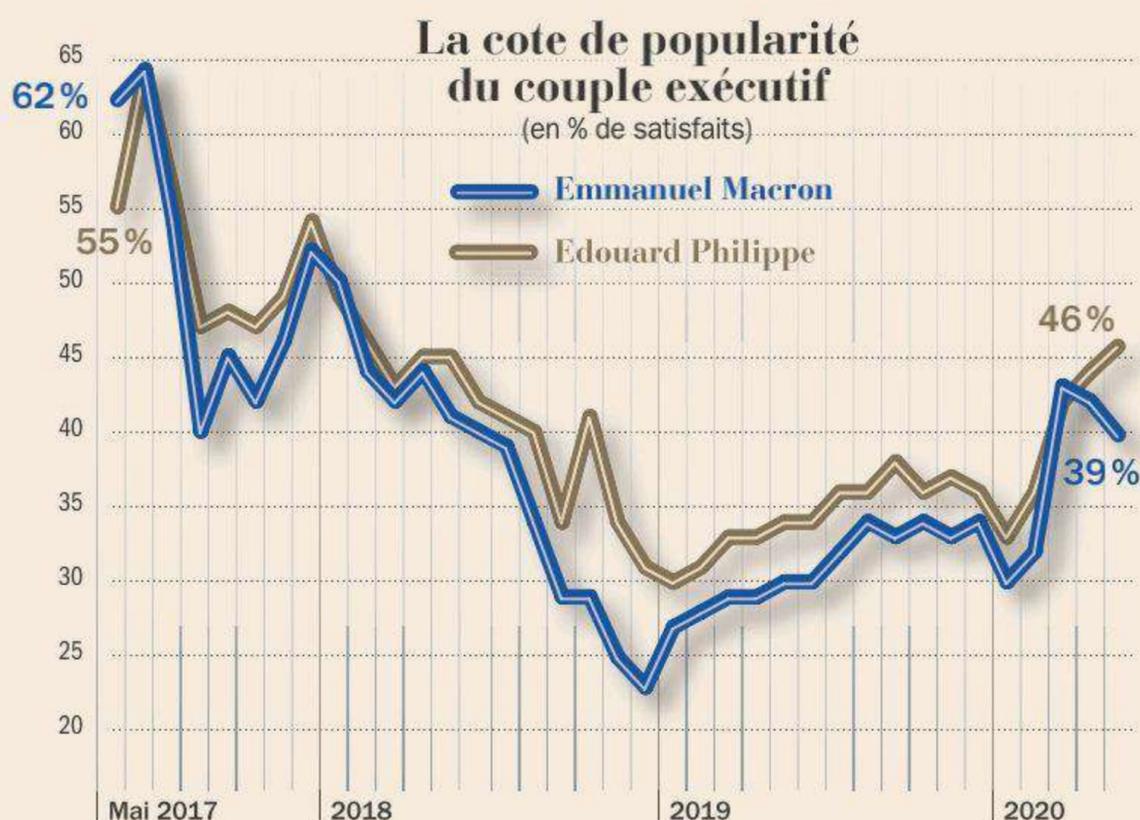
gauche. Il est vrai que si Edouard Philippe a accepté Matignon, c'est parce qu'il y voyait l'opportunité de faire ce que la droite avait été incapable de faire : « réparer le pays », ce qui veut dire avant tout, pour ce juppéiste convaincu, rétablir les équilibres financiers. Et donc la solidité du pays, sa compétitivité. Seule une réussite sur ce plan était en mesure de faire oublier ce que sa famille appelle « sa trahison ».

Remplaçants potentiels

Pourtant, rien n'est décidé. Les deux options sont sur la table. Car il n'est pas facile de trouver un remplaçant qui tienne la route. François Bayrou? Complicé. Il a été mis en examen. Bruno Le Maire? Il en rêve. Et il a adhéré à LREM. Mais son image reste droitier, en dépit des efforts qu'il déploie pour affirmer ses convictions environnementales et sa volonté de refonder le capitalisme. Jean-Yves Le Drian? Le menhir de

Bretagne a l'avantage d'inspirer le respect à gauche. Mais, à 72 ans, aura-t-il l'énergie pour conduire une action commando? Puisqu'aucune personnalité n'émerge, pourquoi ne pas prendre un risque. Certains évoquent le nom de NKM. Gérard Darmanin a fait des offres de service. Dans ce contexte, Edouard Philippe a un atout : les deux tiers des Français ne veulent pas qu'il parte (lire sondage page ci-contre).

D'ailleurs, ce que les macroniens appellent l'acte III du quinquennat ne se traduira pas forcément par un « virage à gauche ». L'histoire démontre que tous les présidents, arrivés à l'Élysée avec de grandes ambitions, ont fini par renoncer et se plier aux réalités. François Mitterrand a eu son « tournant de la rigueur »; Jacques Chirac a refermé assez rapidement la page de la « fracture sociale »; Nicolas Sarkozy a abandonné de nombreux objectifs comme réduire la dette à 60% du PIB ou



Lignes de fractures

Sept points de plus que le président dans le baromètre de mai de l'Ifop. Une situation pas totalement inédite. Le Premier ministre s'est déjà retrouvé dans cette position au moment de l'affaire Benalla. Mais cette fois, la fracture est profonde. Le Premier ministre est plus populaire à droite et à gauche, chez les jeunes et chez les plus de 65 ans, chez les CSP+ et chez les ouvriers. Dans toutes les couches de la population. Et comme ce fut le cas avec le couple Sarkozy-Fillon, les qualités

du chef du gouvernement mettent en lumière les failles du chef de l'État. « François Fillon a été plus populaire que Nicolas Sarkozy durant quasiment tout le mandat explique Frédéric Dabi, d'Ifop. Il faisait figure d'homme sage, rassurant, quand Nicolas Sarkozy inquiétait. » Là, c'est un peu pareil. Edouard Philippe révèle le négatif d'Emmanuel Macron. Aussi, comme l'affirme un dirigeant de LREM, « les événements récents ont déstabilisé le couple. Institutionnellement, ce n'est pas durable ». ■

créer un contrat de travail unique; François Hollande a enterré sa taxe à 75% pour les riches. En mettant fin aux réformes des retraites et de l'assurance-chômage, en parlant de nationalisation, de solidarité, Emmanuel Macron tourne-t-il, lui aussi, le dos à ses promesses?

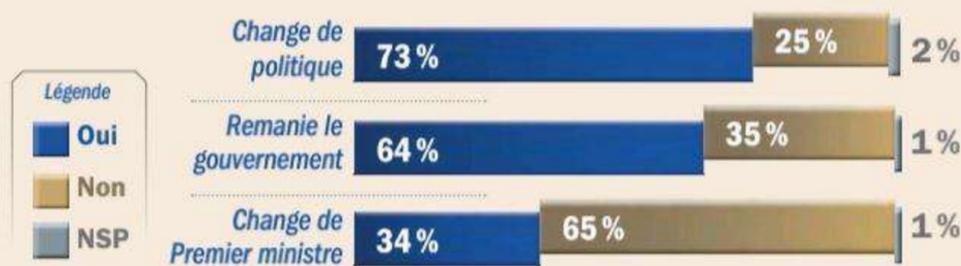
Selon l'économiste Philippe Aghion, « il est dans la continuité. Il ne renonce pas à ses premières réformes très importantes sur la fiscalité, le marché du travail, la formation. Mais il a pris conscience de certaines urgences ». François Bayrou, président du Modem, affirme même que « non seulement il n'a pas changé de logiciel, mais cette crise devrait lui permettre d'engager le changement profond auquel il aspire ». Gilles Le Gendre, patron des députés LREM, confirme : « Ce n'est pas un demi-tour sur l'autoroute. Il ne s'agit pas de renoncer à l'essence du macronisme mais de revoir les priorités face à une crise historique. L'égalité, la santé, l'industrie, ces thématiques sont très présentes dans son livre Révolution. »

Et autour d'Emmanuel Macron on réfléchit à un discours qui permette de marquer ce changement... dans la continuité. D'emballer tout cela dans un discours sur les valeurs, notamment celle du travail.

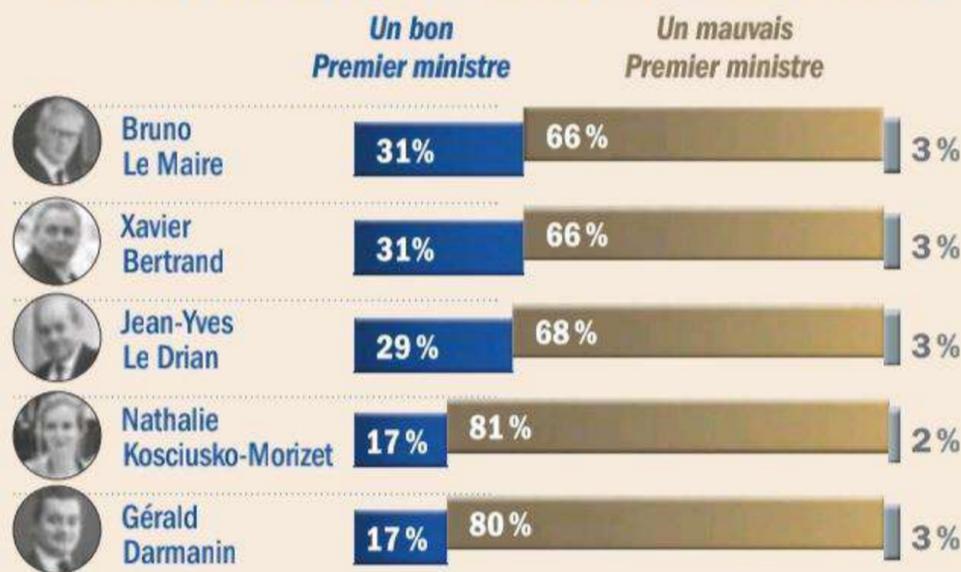
Parallèle avec Sarkozy

Sera-t-il entendu? A Toulon, durant la crise financière de 2008, Nicolas Sarkozy affirmait : « Au fond, c'est une certaine idée de la mondialisation qui s'achève avec la fin du capitalisme financier qui avait imposé sa logique à toute l'économie et avait contribué à la pervertir. » Or rien n'a réellement changé. Pour beaucoup, la reprise de la thématique des « jours heureux » par Emmanuel Macron ressemble à l'appropriation de Guy Môquet par Nicolas Sarkozy. Une usurpation. Une séduction. Un artifice. A la veille de l'échéance présidentielle, les couteaux s'aiguisent. Les contre-offensives s'organisent. A l'image de Xavier Bertrand qui a dénoncé le « besoin pathologique d'être aimé » d'Emmanuel Macron. Tel Peter Pan? Qui vole d'une aventure à l'autre, avec de nouveaux amis. Et oublie Wendy. **Ghislaine Ottenheimer avec Nicolas Domenach**

Pour les deux dernières années de son quinquennat, souhaitez-vous qu'Emmanuel Macron...



Si Emmanuel Macron décidait de changer de Premier ministre, quelles personnalités suivantes feraient...



D'ici à la fin de son quinquennat, pensez-vous qu'Emmanuel Macron va...



Changer de politique, pas de Premier ministre...

Tout le défi de « Macron, Saison 3 » est perceptible à la lecture de la première et de l'avant-dernière ligne de ce sondage Odoxa-Aviva pour Challenges et BFM-Business : 73% des Français souhaitent qu'Emmanuel Macron change de politique, mais seuls 30% d'entre eux pensent qu'il va le faire! Autre complication : deux personnes interrogées sur trois ne veulent pas qu'il change de Premier ministre, quand c'est l'option privilégiée à l'Elysée pour marquer symboliquement cette nouvelle étape...

« A mesure qu'Emmanuel Macron apparaît aux Français de plus en plus hautain et arrogant, Edouard Philippe, par contraste, leur semble modeste et proche des gens, assure Gaël Sliman, le président d'Odoxa. Mais quoi qu'ils en disent, ils croient aux engagements forts du chef de l'Etat. » Revalorisation des salaires du personnel soignant et relocalisation de l'industrie en France sont ainsi des objectifs clairement intégrés, même si, sur ce dernier plan, le passage de la parole aux actes ne dépendra pas de la seule activation d'une ligne budgétaire (lire page 52). **V. B.**

Enquête réalisée les 28 et 29 mai auprès d'un échantillon de 1000 personnes représentatif de la population française âgée de 18 ans et plus.



SIPA

SOCIAL

En marche sur la jambe gauche

La création d'un revenu universel d'activité refait surface dans les rangs macronistes pour 2022. La page des réformes totems est tournée.

Relancer l'économie, en augmentant le temps de travail, comme le réclame le Medef? Ou la semaine de quatre jours, comme l'expérimente la Nouvelle-Zélande? Emmanuel Macron veut « se réinventer ». Mais dans quel sens? Libérer ou protéger? Celui qui fustigeait le « pognon de dingue », préférant équiper les gens en compétences plutôt que leur distribuer simplement de l'argent, semble en être revenu. Il voulait émanciper l'individu, le voilà qui signe des chèques en blanc : chômage partiel pour tous (24 milliards d'euros), aide exceptionnelle pour les familles pauvres (1 milliard d'euros), pour les étudiants précaires, pour les intermit-

tents... « Il y a eu une vraie réactivité et une vraie mobilisation », reconnaît Christophe Robert, délégué général de la Fondation Abbé-Pierre. Il a augmenté l'aide alimentaire de 30% (39 millions d'euros). Pire, il a jeté aux oubliettes sa grande réforme systémique, sur les retraites, qui avait soulevé l'incompréhension au sein même du Medef. Il a même repoussé un autre totem de la transformation du pays, la réforme de l'assurance-chômage. Pourtant passée, dûment votée et datée (au 1^{er} avril!). Le président de la République est-il en train de basculer durablement sur sa jambe gauche? Le chef du parti présidentiel Stanislas Guerini réplique : « Depuis le début du quin-



Dans un supermarché à Saint-Pol-de-Léon (Finistère), le 22 avril. Une revalorisation des bas salaires est annoncée. Tous les « premiers de corvée » devraient en profiter.

quennat, nous menons une politique sociale. Mais c'est sans doute la première fois que cela se voit. » Il est vrai que le coup de barre à gauche n'a pas attendu le confinement. La crise des « gilets jaunes » avait déjà débouché sur 17 milliards d'euros de pouvoir d'achat supplémentaire. Pas suffisant. Au point qu'un nouveau groupe parlementaire, Ecologie, Démocratie, Solidarité, de 17 députés, s'est constitué le 20 mai à l'aile gauche de la majorité présidentielle, pour peser davan-

Ce qui ne change pas: la réforme de l'ISF et du Code du travail

Dans sa grande œuvre de « transformation du pays », Emmanuel Macron espérait obtenir cinq victoires sur les « insiders » : marché du travail assoupli, formation professionnelle assainie et simplifiée, SNCF réformée, assurance-chômage resserrée et régimes spéciaux de retraite supprimés. « Il ne manquera finalement que ce dernier scalp... » regrette un cadre dirigeant de LREM, qui le renvoie à la campagne présidentielle de 2022. Un peu optimiste, car l'assurance-chômage devrait subir un fameux lifting, avant

même sa mise en application, initialement prévue au 1^{er} avril. Autant de brèches qui font dire au directeur général de la Fondation Jean-Jaurès, Gilles Finchelstein : « Emmanuel Macron va être obligé d'abandonner la réforme des retraites et de l'assurance-chômage, à tel point qu'il ne restera plus grand chose des symboles de sa volonté réformatrice... » Sévère, il oublie la suppression de l'ISF, marqueur ultrasymbolique du quinquennat, dont Bruno Le Maire répète qu'il n'est pas question de la remettre en cause. ■



Manifestation de la CGT-cheminots à Lyon, en juin 2018. Après trois mois de conflit social, la réforme de la SNCF a été adoptée.



SIPA

tage dans ce sens. Ce qui a fait réagir le président des députés LREM, Gilles Le Gendre, dans *Le Figaro* : « Ils réclament une politique plus sociale au moment où l'Etat a mis en place le plus haut niveau de protection du monde contre la crise. Et ils quittent notre majorité sans attendre les réponses sur lesquelles nous travaillons pour redonner à notre pays son élan. Le risque, c'est le porte-à-faux : ce que nos collègues seront amenés à proposer, il est fort probable que nous soyons conduits nous-mêmes à le décider. »

Cibler les plus précaires

Les premières pistes avancées en témoignent. Avec le « Ségur de la santé », le plan pour la grande dépendance, promis par tous les présidents depuis Sarkozy, ne fait plus aucun doute (*lire page 48*). Mais cela ne nourrit pas un plan de relance. Comme l'a dit le président délégué du Conseil d'analyse économique, Philippe Martin, qui a l'oreille du chef de l'Etat : « La priorité est de prendre des mesures sociales ciblées sur les plus précaires. » Une revalorisation des bas salaires est donc annoncée. Pour les soignants, bien sûr. Pour les enseignants, sans doute. Et pour tous les « premiers de corvée », aussi. Sans aller jusqu'à augmenter le smic, une négociation est portée par la ministre du Travail

Muriel Pénicaud. S'il n'est pas question de revenir sur la suppression de l'ISF et ou la compétitivité des entreprises, l'heure n'est plus au ruissellement attendu des seuls « premiers de cordée » pour tirer l'économie.

En attendant de savoir à quelle sauce seront mangés les chômeurs en septembre (une négociation pour adapter les règles d'indemnisation est en cours), la question des minima sociaux aussi est posée. « Il est choquant de voir que, dans notre pays, le RSA ne permet pas de se nourrir ! », s'insurge la présidente d'ATD Quart Monde, Claire Hédon, devant l'explosion des banques alimentaires. Et de relancer le débat sur le revenu universel. Un projet de fusion des aides sociales (RSA, APL et prime d'activité) était justement en gestation depuis l'automne, pour créer le revenu universel d'activité (RUA) pour 2022. A budget constant, il n'avait d'universel que le nom, puisqu'il était conditionné à une démarche d'insertion contractuelle. « Des droits et des devoirs » chers à Emmanuel Macron... Pendant la campagne présidentielle de 2017, il avait d'ailleurs répondu à Benoît Hamon : « Le revenu universel existe déjà. Cela s'appelle le RSA. » La crise du Covid-19 a montré les manques, comme en témoigne Valérie Petit, députée du Nord affiliée à LREM : « Notre couverture sociale est complètement mitée ! A la commission des Affaires sociales, et aux Finances, on a passé un temps fou à combler les trous, pour les jeunes, les familles, d'un côté, les indépendants, de l'autre. Des millions de gens échappent aux minima sociaux ! » Ce que reconnaît la secrétaire d'Etat en charge du RUA, Christelle Dubos : « Les trois questions soulevées sont plus d'actualité que jamais. La précarité des jeunes, le montant et la lisibilité des aides. » LREM propose, déjà,



LE CONTREPOINT DE PATRICK ARTUS

Il ne faut surtout pas augmenter le smic !

Pour la revalorisation des bas salaires dans les professions méritantes, il faut tenir fermement sur la position de ne pas augmenter le smic : car une augmentation de 1% du smic détruit mécaniquement 2% de l'emploi non qualifié. Cette position ancienne de l'économiste Pierre Cahuc a encore été validée il y a trois mois dans une étude du Conseil d'analyse économique (l'outil d'évaluation à la disposition du Premier ministre). Alors comment faire ? Deux mécanismes peuvent être imaginés : une cotisation sociale négative au niveau du smic, les entreprises n'étant alors pas pénalisées

par le coup de pouce ; ou un effort sur la prime d'activité, bloquée actuellement à 550 euros au niveau du smic. Ceci dit, dans la tête du président de la République, l'urgence semble être beaucoup plus l'emploi que le pouvoir d'achat. Il faut dire que la France est un des rares pays de l'OCDE où les salaires ont augmenté en conformité avec l'amélioration de la productivité, quand ailleurs ils ont été les perdants dans le partage de la valeur ajoutée. Le vrai problème français, c'est le coût du logement, plus élevé qu'en Allemagne, et qui a rogné la moitié de la progression du pouvoir d'achat depuis vingt ans. ■

d'ouvrir le RSA aux moins de 25 ans. Une fenêtre politique s'ouvre. Le philosophe libertarien Gaspard Koenig a lancé, avec Valérie Petit, une pétition pour un revenu universel, signée par 80 personnalités, d'Aurélien Taché (ex-LREM) à Laure de La Raudière (Agir) en passant par Sarah El Haïry (Modem). Dix-neuf présidents de départements socialistes avaient déjà plaidé pour sa mise en place. « Ce serait une formidable mesure d'union nationale, non ? », s'enthousiasme la députée du Nord, qui prépare une proposition de loi pour la rentrée. D'autres pays européens se tâtent : après l'expérience en Finlande, en 2018, et l'Espagne, qui vient de franchir le pas, c'est aujourd'hui l'Irlande et l'Allemagne qui y pensent ! D'après les calculs de l'Institut des politiques publiques (IPP), le coût d'une telle mesure s'échelonne entre 15 et 23 milliards d'euros. **Alice Mérieux** ►

M. BERTRAND / Challenges



A l'hôpital de La Pitié-Salpêtrière, à Paris, le 27 février. Le ministre de la Santé Olivier Véran (debout à droite) doit remettre sa copie avant fin juin.

Martin Bureau / AFP

SANTÉ

La nouvelle priorité budgétaire

Après la politique de rigueur, puis l'épidémie de Covid-19, le chef de l'Etat veut frapper un grand coup pour l'hôpital. Avec une augmentation générale de 300 euros ?

Un *mea-culpa*. Le 15 mai, dans les locaux de l'hôpital parisien de la Pitié-Salpêtrière, face à des personnels hospitaliers remontés, Emmanuel Macron a reconnu qu'il s'était trompé dans sa politique de

santé. « On a sans doute fait une erreur dans la stratégie proposée il y a deux ans, a-t-il convenu. La réforme ne portait pas assez de sens et avait une ampleur qui n'était pas suffisante par rapport à l'état où était l'hôpital. » Et le président

d'ajouter : « C'est très cruel pour moi-même », lui l'« enfant de l'hôpital », dont le père était neurologue au centre hospitalier universitaire d'Amiens, et la mère, médecin-conseil à la Sécu.

Face à la pandémie du siècle, le chef de l'Etat a radicalement changé ses projets en matière de santé. D'abord, il a décidé d'en faire l'une des priorités de la fin de son quinquennat. « C'est un tournant, confie un député LREM spécialiste des sujets sociaux. Car jusque-là le président se contentait de valider ce que lui proposaient Matignon et le ministère de la Santé. » Tout juste mettait-il son grain de sel quand un de ses conseillers ou le très influent patron de l'Assurance maladie, Nicolas Revel, l'alertaient sur tel ou tel dossier. Certes, en septembre 2018, c'est lui qui avait présenté en personne à l'Élysée le plan de « transformation

Ce qui ne change pas : la prévention et le reste à charge zéro

Emmanuel Macron avait fait des politiques de prévention l'un des marqueurs du volet santé de son programme. « En France, on soigne très bien, a-t-il coutume de souligner, mais on n'est pas en meilleure santé que chez nos

voisins parce qu'on prévient résolument moins bien. » En début de quinquennat, il a appuyé les mesures, parfois impopulaires, que prenait la ministre de la Santé, Agnès Buzyn, telles la hausse du prix du paquet de cigarettes

à 10 euros ou l'obligation de huit vaccins supplémentaires pour les enfants. Le président a aussi mis en musique l'une de ses promesses phares : depuis le 1^{er} janvier 2020, les mutuelles sont tenues de rembourser totalement

certaines modèles de lunettes et, à partir de 2021, ce sera au tour de certaines gammes de prothèses dentaires et auditives. Même si la qualité n'est pas toujours au rendez-vous et que les cotisations des assurés ont souvent grimpé en parallèle. ■

du système de santé » devant un parterre de médecins, patrons d'hôpitaux et représentants de mutuelles. Il avait insisté sur la faiblesse du volet prévention du système de soins tricolore, fustigé le manque de coopération entre les médecins libéraux et l'hôpital, et chiffré à 30% la part des actes médicaux inutiles ou redondants. « *Il avait posé le bon diagnostic et la réforme qu'il avait dessinée était pertinente*, souligne Frédéric Valletoux, le président de la Fédération hospitalière de France, présent ce jour-là. *Le problème, c'est que les belles ambitions se sont vite perdues dans les méandres administratifs.* »

« Gaspillages » et rabout

De fait, alors qu'Emmanuel Macron avait assuré que les médecins libéraux devraient impérativement s'organiser en « communautés professionnelles » localement pour assurer des consultations en soirée et le week-end afin de désengorger les urgences des hôpitaux, l'Assurance maladie a accepté que ces communautés soient basées sur le simple volontariat... De même, le ministère de la Santé ne s'est pas attaqué de front au problème des opérations ou examens inutiles. « *Une vraie remise en cause de ces gaspillages aboutirait à réduire drastiquement les revenus de certains professionnels de santé, cliniques ou hôpitaux*, souffle un connaisseur du dossier. *Le gouvernement hésite à ouvrir un chantier si explosif.* » Quant aux 4000 assistants médicaux annoncés pour alléger les tâches administratives des libéraux, il n'y en a que 1000 recrutés à ce jour. On ne l'y reprendra plus : le président suivra désormais à la trace la mise en œuvre des réformes de santé.

Mais c'est sur le plan budgétaire que le virage opéré par Emmanuel Macron à la faveur de la crise sanitaire est le plus spectaculaire. Depuis 2017, il avait consciencieusement poursuivi la politique du rabout menée par ses prédécesseurs. La technique : augmenter les crédits de l'Assurance maladie de 2,3% par an en moyenne, quand la hausse « naturelle » des dépenses de santé liées au vieillissement de la population et au progrès médical avoisine les 4%. Une rigueur planifiée dès la cam-



LE CONTREPOINT DE PATRICK ARTUS

Des hôpitaux malades de leur bureaucratie

Toutes les études le confirment : le salaire des personnels hospitaliers par rapport au salaire médian accuse en France un retard de 30 % en regard de ce qui est observé dans les autres grands pays de l'OCDE. Il faudrait considérer que combler ce retard est un investissement public, générateur de croissance, et qu'à ce titre il

mériterait un traitement différencié des autres dépenses publiques, et pourquoi pas être éligible au plan franco-allemand de relance de 500 milliards d'euros qui vient d'être présenté ! Si cet effort n'est pas fait, les infirmiers vont continuer de désertier l'hôpital après quelques années pour prendre des postes mieux payés dans le privé.

Quant aux médecins, une part trop importante de leur activité est absorbée par les tâches administratives. La vraie différence entre les systèmes allemand et français de santé – à qui est consacré le même pourcentage du PIB (11%) – est la part prise par la bureaucratie : 35% des coûts dans les hôpitaux sont consacrés à l'administratif, pour 22% seulement outre-Rhin ! C'est sur ces points de différence qu'il faut aller chercher les surplus de rémunération à offrir. ■

pagne présidentielle. « *On a impérativement besoin d'une dépense d'assurance-maladie fortement maîtrisée sur la période 2018-2022* », écrivait en décembre 2016 Clément Beaune, chargé à l'époque du bouclage financier des propositions du candidat.

Le 25 mars, Emmanuel Macron a fait voler en éclat ces objectifs d'économies en promettant un « *plan massif* » pour les hôpitaux. Un virage à 180 degrés par rapport aux discours tenus jusque-là. Les 300 euros d'augmentations générales réclamées par les personnels hospitaliers depuis des mois ne

Agnès Buzyn, alors ministre de la Santé, le 20 novembre 2019.

Aujourd'hui, l'Élysée laisse fuiter que son « plan d'urgence pour l'hôpital » de 1,5 milliard d'euros sur trois ans était « sous-dimensionné ».

semblent ainsi plus irréalistes, alors que l'ex-ministre de la Santé, Agnès Buzyn, les balayait encore d'un revers de main à l'automne au vu de leur coût, de l'ordre de 3 milliards d'euros. Et l'Élysée laisse fuiter que le « *plan d'urgence pour l'hôpital* » de 1,5 milliard d'euros sur trois ans présenté par Edouard Philippe en novembre comme « *un changement de cap historique* » était en réalité « *sous-dimensionné* »...

Imaginer la meilleure réforme

Cette fois, le chef de l'État veut frapper un grand coup. Il a demandé au ministre de la Santé, Olivier Véran, de lui remettre sa copie pour pouvoir annoncer sa décision le 14 juillet. Outre des augmentations salariales, le plan prévoira des investissements, un renforcement du pouvoir des médecins à l'hôpital et une refonte de l'organisation du système de soins pour conserver la bonne coopération entre médecins de ville, cliniques privées et hôpitaux apparue durant l'épidémie de Covid-19. « *L'Élysée nous a demandé d'imaginer la meilleure réforme possible sans raisonner à partir d'une enveloppe budgétaire prédéfinie, ce qui est nouveau* », observe un député de la majorité. Un changement de paradigme.

Laurent Fargues ►



ÉCOLOGIE

En quête d'une feuille de route

Longtemps suiveur, Emmanuel Macron occupe le terrain en créant des instances sur les sujets « verts », qui montent dans l'opinion.

« **A**près avoir arrêté la moitié de la planète, que dire aux parents qui ont peur de la qualité de l'air pour leurs enfants ? » Sincère ce cri du cœur d'Emmanuel Macron poussé dans le *Financial Times*? La crise du Covid-19 aurait-elle converti le chef de l'Etat aux vertus de l'écologie? Depuis l'apparition de la pandémie et la décision de confiner puis de déconfiner la France, le président de la République s'est beaucoup exprimé. Il a laissé entendre que « *le jour d'après ne (serait) pas un retour au jour d'avant* » et reconnu que l'impensable était devenu pensable. « *Les mots sont forts, il faut que les actes le soient aussi* », dit Matthieu



A la Convention citoyenne pour le climat, au palais d'Iéna, à Paris, le 10 janvier. Un référendum pourrait clore ses travaux.

REA

Orphelin, qui semble en douter : l'ex-député LREM est désormais coprésident du nouveau groupe parlementaire « frondeur » Ecologie Démocratie Solidarité. Car le climat n'a jamais été la tasse de thé d'Emmanuel Macron. Ex-banquier chez Rothschild, le chef de l'Etat raisonne d'abord en énarque en donnant la priorité à l'économie. Ainsi, il n'hésite pas à prendre de front les écologistes lorsqu'il déclare, début 2019, que l'objectif de sortie du glyphosate d'ici trois ans n'est « *pas faisable* ». Sur les grands sujets environnementaux, il met ses pas dans

ceux de François Hollande, acte la diminution de la part du nucléaire dans le mix électrique et la fermeture de la centrale de Fessenheim. Bref, Emmanuel Macron est plus suiveur qu'initiateur.

Non à Notre-Dame-des-Landes Mais l'écologie est « le » sujet qui monte. Aux élections européennes de 2019, EELV obtenait 13,5% des suffrages, 25% chez les 18-24 ans, 28% chez les 25-34 ans. Alors, dès qu'il le peut, le président s'achète une conduite écolo. Il met fin au projet d'aéroport à Notre-Dame-des-

Ce qui ne change pas: 50 % de nucléaire... mais en 2035



La centrale de Fessenheim, le 20 février. Promesse de Hollande, Macron a engagé la fermeture des deux réacteurs alsaciens.

AFP

La première continuité, et la plus importante, concerne le nucléaire. François Hollande voulait que la part de l'atome dans le mix électrique passe de 72% à 50% à horizon 2025. Emmanuel Macron a repris cet objectif mais pour 2035. Pour y parvenir, il prévoit de fermer douze réacteurs d'ici quinze ans en plus des deux de Fessenheim. La fermeture de la centrale alsacienne, c'était une promesse de campagne de Hollande pour faire plaisir aux Verts. Elle devait intervenir en 2016. Les choses ayant traîné

en longueur, l'actuel président s'en est chargé. Le premier réacteur a été arrêté en février dernier. Le second le sera le 30 juin. L'autre continuité, c'est la décarbonation des énergies. La dernière centrale au charbon doit fermer en 2022. Dans le même temps, Macron a poursuivi la politique de Hollande dans les renouvelables en donnant un coup d'accélérateur au solaire, à l'éolien terrestre et à l'éolien offshore. Il a aussi lancé des plans sur la méthanisation, l'hydrogène et le stockage de l'électricité. ■



toire des accords de Paris : entre 2015 et 2018, les rejets de CO₂ ont diminué de 1,1% par an alors que l'objectif du ministère de la Transition écologique était de 1,9%. Annoncé l'an dernier à la suite du « grand débat », le Conseil de défense écologique, conseil des ministres restreint sur les questions environnementales, est une déception. « *Il intervient de manière sporadique*, constate Daniel Boy, directeur de recherche à Science-Po, expert des questions écologiques. *Depuis la crise du Covid, il ne s'est toujours pas réuni.* »

Plus visible est la Convention citoyenne pour le climat. Composée de 150 Français tirés au sort et chargée d'élaborer des mesures pour lutter contre le change-

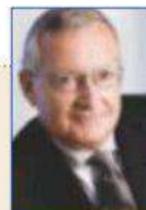
ment climatique, la CCC a transmis début avril à l'exécutif 50 propositions concernant la rénovation de 20 millions de logements, le développement des transports en commun et du vélo, le déploiement de circuits courts pour l'alimentation, le frein à la surconsommation, etc. Emmanuel Macron s'est rendu à deux reprises à la Convention. Et a laissé entendre que ses travaux pourraient se clore par un référendum, sans doute à choix multiples.

Landes, aligne la fiscalité des véhicules diesel sur celle des voitures à essence, sacrifie le méga complexe d'EuropaCity, etc. Lorsque Donald Trump dit que les Etats-Unis vont sortir des accords de Paris, il réplique par le fameux « *Make our Planet Great Again* ». Au sommet du G7 à Biarritz, en août 2019, il prendra la défense de la forêt amazonienne ravagée par des incendies. Sur l'écologie comme sur d'autres secteurs, Macron est opportuniste. Tout juste élu, il convainc Nicolas Hulot de le rejoindre. Un joli coup. Jusque-là, l'ex-présentateur d'*Ushuaïa* avait toujours refusé les propositions gouvernementales, qu'elles émanent de Chirac, Sarkozy ou Hollande. La lune de miel entre le président et le ministre de la Transition écologique durera un peu plus d'un an. Manquant de moyens et ne s'estimant pas assez soutenu, Hulot démissionne avec fracas en août 2018. Privé de son totem écolo, Macron occupe l'espace en créant des instances comme le Haut Conseil pour le climat (HCC), le Conseil de défense écologique, la Convention citoyenne pour le climat (CCC). Présidé par une climatologue reconnue, Corinne Le Quéré, le HCC donne des conseils radicaux et dit la vérité sans fard. A commencer par le retard pris sur la trajec-

tion climatique, la CCC a transmis début avril à l'exécutif 50 propositions concernant la rénovation de 20 millions de logements, le développement des transports en commun et du vélo, le déploiement de circuits courts pour l'alimentation, le frein à la surconsommation, etc. Emmanuel Macron s'est rendu à deux reprises à la Convention. Et a laissé entendre que ses travaux pourraient se clore par un référendum, sans doute à choix multiples.

Non au Medef et à l'Afep

Le chef de l'Etat a-t-il changé ? Au Medef et à l'Afep, qui appelaient à un moratoire sur certaines règles environnementales pour mieux relancer la machine une fois le Covid passé, il a répondu par la négative. Sur d'autres dossiers, le scepticisme est de mise. Exemple avec les renouvelables. Macron promeut les énergies vertes mais en même temps comprend la grogne qui monte en milieu rural. En début d'année, à l'occasion d'un colloque sur l'écologie et les territoires, il affirmait que « *la capacité à développer massivement l'éolien est réduite* ». Les doutes subsistent aussi pour l'agriculture. Son déplacement fin avril en Bretagne dans une exploitation de tomates sous des serres chauffées a fait pousser des cris d'orfraie à la filière



LE CONTREPOINT DE PATRICK ARTUS

Noter l'engagement écolo des entreprises

L'impératif écologique s'impose à toutes les entreprises qui dialoguent en permanence avec les ONG pour caler leur transition énergétique. Mais elles ne peuvent être à 100% vertueuses demain matin. Danone est par exemple prêt à ce que 100% des bouteilles d'Evian soient sans plastique... à condition de patienter jusqu'en 2030 pour arriver à cet objectif. Cependant, pour s'assurer que les trajectoires promises sont respectées, il faut qu'elles soient auditées par des organismes indépendants. De même qu'il existe des agences de rating qui notent la qualité des performances financières des

entreprises, il faut mettre en place une notation non financière qui permette de savoir ce que font les entreprises en matière de transition énergétique, et éventuellement de leur donner un rating sur ce plan. A condition de prendre en compte ce que sont les différentes législations nationales. Quand l'Inde continue de favoriser les investissements dans le charbon, il est difficile pour une entreprise qui opère dans ce pays d'en faire abstraction : les entreprises ne peuvent être plus vertueuses que les Etats. Et il ne faut pas oublier que 70% des entreprises actives dans le pétrole et le gaz appartiennent aux Etats... ■

bio. « *Avoir effectué cette visite à cet endroit est atterrant*, dénonce Guillaume Riou, président de la Fédération nationale d'agriculture biologique. *C'est une faute politique.* » En sens inverse, au moment de signer un plan d'aide de 7 milliards d'euros à Air France, le ministre de l'Economie Bruno Le Maire affirmait que la compagnie française devait devenir « *la plus respectueuse de l'environnement de la planète* ». Mais, mis à part la suppression de quelques lignes intérieures, il ne donnait pas de pistes pour y arriver. « *Il faut impérativement intégrer le climat dans le plan de relance* », dit Benoît Leguet, directeur général de l'Institut de l'économie pour le climat (I4CE). Le plan qui doit être présenté fin août sera un vrai test. **Nicolas Stiel** ▶

RÔLE DE L'ÉTAT

Place au souverainisme industriel

L'opération reconquête est lancée. A la clé: des investissements massifs pour le made in France. La maîtrise des dépenses publiques attendra.

« **N**otre priorité aujourd'hui est de produire davantage en France. De monter en volume, d'embaucher et de créer de nouvelles capacités de production. Il nous faut retrouver la force morale et la volonté de produire en France et retrouver cette indépendance. » Qui défend ce « produisons français » ? Arnaud Montebourg, l'ex-ministre de François Hollande, pourfendeur de la mondialisation ? Raté. Ce chantre du made in France, promettant une souveraineté industrielle, c'est Emmanuel Macron le 31 mars, en visite dans l'usine de masques Kolmi-Hopen, près d'Angers. Rebelote le 26 mai sur le site de Valeo, à Etaples, dans les Hauts-de-France, pour présenter le « Plan pour l'automobile, écologique, compétitive », et surtout « française » : « Nous devons investir pour pré-

server notre empreinte et défendre notre tissu industriel », a martelé le président de la République. Ajoutant même qu'« aucun modèle assemblé en France ne devait partir ailleurs » (lire événement page 14).

On connaissait l'Emmanuel Macron mondialiste, recevant à Versailles les patrons de multinationales ou jouant le rôle de VRP des produits français en Chine. On découvre aujourd'hui le Macron souverainiste considérant, dans son discours aux Français du 12 mars, que « c'est une folie » de « déléguer notre alimentation, notre protection, notre capacité à soigner ».

Et le Macron dépensier. Lui qui affichait son objectif de réduire les dépenses publiques – « les augmenter ne nous rend pas plus heureux », lâchait-il lorsqu'il était ministre de l'Économie – va au contraire lancer un coûteux programme d'investisse-



Ludovic Mariny/AFP

Sur le site de l'équipementier automobile Valeo d'Etaples, le 26 mai. « Nous devons investir pour préserver notre empreinte et défendre notre tissu industriel », a martelé le chef de l'Etat.

ments publics, notamment dans la santé (lire page 48). « Les circonstances l'ont changé, admet l'économiste Philippe Aghion, l'un de ses inspirateurs. La période de guerre sanitaire et économique le pousse à être beaucoup plus socialisant. »

Un « pacte productif » à l'étude

Cette conversion du social-libéralisme au souverainisme suscite moult railleries. « Aaahh il commence à comprendre, a tweeté Jean-Luc Mélenchon, leader de La France insoumise. Relocalisation des productions ! Encore un effort ! Planification et réquisitions sont la solution moderne, efficace. » Libéral assumé, Emmanuel Macron a pourtant plusieurs fois manifesté un goût pour l'intervention de l'État. Dans sa jeunesse, il s'est rapproché du souverainiste Jean-Pierre Chevènement et a voté pour lui au premier tour de la présidentielle en 2002 – il n'avait pas 25 ans ! Et comme ministre de l'Économie, il n'a pas hésité à monter au capital de Renault, pour que l'État récupère des droits de vote double, ce qui avait créé un conflit avec Carlos Ghosn, alors PDG.

Cela pousse certains à croire au retour du souverainisme industriel. « La crise sanitaire a montré à quel

Ce qui ne change pas: l'Europe en drapeau et l'administration sous surveillance

Sur l'Europe, Emmanuel Macron est constant. Depuis son arrivée à l'Élysée, il réclame une « souveraineté européenne », un terme revenu 36 fois dans son discours de la Sorbonne, en septembre 2017. Il s'est bagarré pour créer un budget de la zone euro, projet encore embryonnaire. Et face à l'épidémie, il a finalement

réussi à convaincre les Allemands d'un plan de relance de 500 milliards d'euros. Dans l'Hexagone, même si sa réforme de l'État a déraillé, le président a mis une pression inédite sur l'administration. Déjà, en 2011, alors banquier d'affaires chez Rothschild, il publiait un texte dans la revue *Esprit* dans lequel il pointait « l'action administrative

séparée de l'action politique ». Ce qu'il appellera « l'État profond », la bureaucratie qui peut étouffer les réformes. A l'Élysée, son lieutenant Alexis Kohler a créé une *delivery unit*, où il reçoit les dirigeants de l'administration qui rendent des comptes sur les résultats des réformes. Une organisation novatrice mais hypercentralisée. ■



**LE CONTREPOINT DE
PATRICK ARTUS**

Relocaliser comporte des effets secondaires

Il ne faut pas se tromper de combat. Cela ne sert à rien de prôner la relocalisation des chaussures de tennis ou des jouets. Et même des masques, qui ne sont produits que par une armée de machines à coudre. Le débat sur la souveraineté dans la pharmacie ne doit pas davantage faire oublier que notre commerce extérieur est largement excédentaire dans ce secteur, avec des exportations de molécules complexes et chères, ce qui est exactement notre vocation, plutôt que de rapatrier la production de paracétamol. Et s'il est arrivé de manquer de médicaments en France, c'est plus lié à la politique de bas prix

imposée par la Sécurité sociale, qui poussait les grands labos à privilégier les livraisons dans les pays où leurs spécialités sont mieux rémunérées. Enfin, il faut prendre en compte l'impact de la relocalisation sur les prix. Quand nous avons calculé qu'une production théorique à 100% en Europe entraînerait une augmentation des prix de 4%, cela paraît assez minime. Mais quand on applique cet impact sur des secteurs comme l'industrie où un tiers des produits sont importés des pays émergents qui assurent 50% de la valeur ajoutée, on arrive à une hausse des prix de 16%, autrement plus sensible. ■

point l'industrie française a décroché par rapport à l'Allemagne, avance Philippe Aghion. Il faut repenser notre politique, notamment par des investissements massifs dans la recherche. » A Bercy, Bruno Le Maire planche sur un « pacte productif », déjà à l'étude avant le Covid-19 avec des baisses d'impôts de production. Sera-t-il révolutionnaire? Beaucoup en doutent. « La reconstruction du macronisme par le chevènementisme est une fable, critique Gilles Finchelstein, à la tête de la Fondation Jean-Jaurès. Dans son parcours intellectuel et politique, Emmanuel Macron est quand même resté assez pudique sur la souveraineté de l'Etat. » Arnaud Montebourg en témoigne : « Quand j'avais proposé en 2012 de nationaliser Alstom ou temporairement les hauts fourneaux de Florange, il m'avait expliqué qu'on n'était pas au Venezuela. »

L'autre rapport ambigu de Macron avec l'Etat, c'est sa volonté affichée de le réformer. Il avait promis de supprimer 120 000 postes de fonctionnaires, objectif modeste rapporté aux 5,4 millions d'agents publics, et de rendre l'Etat « agile » en lançant un big bang, baptisé CAP22, en octobre 2017. Deux ans et demi plus

tard, l'échec est cinglant. La baisse des effectifs a été abandonnée, les fermetures de services publics gelées, et CAP22 « a fait pschitt », selon un haut fonctionnaire qui y a participé, avec très peu de mesures d'économies mises en œuvre. « Emmanuel Macron a reculé quand il a mesuré l'ampleur de la paupérisation de l'Etat, même si notre niveau de dépenses publiques est très élevé », décrypte Gilles Finchelstein.

Cap sur la décentralisation

Beaucoup lui reprochent sa méthode verticale, revendiquée pour mettre la pression sur l'administration (lire ci-contre). Après la crise des « gilets jaunes », il a fait son mea culpa : « J'ai pleinement conscience que la politique que nous avons parfois menée a été perçue comme lointaine, parfois trop froide, venant de Paris et donc technocratique », a-t-il lâché, après le « grand débat », en avril 2019. « Enarque et inspecteur des finances, il est centralisateur. Mais il s'est rendu compte qu'il ne pouvait pas réformer sans l'appui du corps social », relève le politologue Roland Cayrol. Comment rebondir? Certains le poussent à décentraliser massivement. La crise sanitaire a révélé les

failles d'un Etat bureaucratique, « alors que les initiatives des élus locaux ont été appréciées », souligne Roland Cayrol. Une nouvelle phase de décentralisation est nécessaire. Des experts y réfléchissent pour le système de soins, où la gestion des agences de santé a été très critiquée, et dans les compétences économiques. Macron décentralisateur? Cette stratégie de fin de quinquennat est d'autant plus plausible qu'un « nouvel acte de la décentralisation » a déjà été annoncé, l'année dernière, puis ajourné à cause de l'épidémie. Mais le président devra prouver qu'il peut en faire un objet plus lisible – et efficace – que ses précédentes tentatives de réforme, qui ont échoué face à l'immobilisme de l'Etat.

Thierry Fabre

Impassible

Critiqué pour sa gestion du groupe durant le confinement, ce tenace Lorrain assume tout. Pas étonnant pour ce négociateur redoutable et recherché, qui a connu de nombreux coups durs durant sa carrière.

Colère face à des boîtes à lettres jaunes closes au ruban adhésif en Seine-Maritime; impossibilité d'accès aux espèces « *problématique pour ne pas dire dramatique* » dans l'Eure; « *sentiment d'impuissance face à des décisions unilatérales et imposées d'en haut* » dans les Alpes-Maritimes... Ce 8 avril, les sénateurs ont relayé le mécontentement des élus locaux, en passant un savon à Philippe Wahl, lors d'une audition par visioconférence. Une étape de plus sur le chemin de croix du PDG de La Poste, entamé au début de la crise du Covid-19. Le 26 mars, il a été convoqué à Matignon par le Premier ministre Edouard Philippe, par Christophe Castaner (Intérieur) et Jacqueline Gourault (Cohésion des territoires). Le 31, il a subi les foudres de Jupiter : un coup de fil vigoureux au cours duquel Emmanuel Macron a souligné que seuls 10% des bureaux étaient ouverts en Corse. En interne aussi, les critiques fusent : la CFDT tacle des lacunes dans le management de Philippe Wahl, les responsables de la distribution de la presse n'ayant guère pris langue avec ceux en charge du réseau.

« Optimiste actif »

Wahl a-t-il senti le vent du boulet? « *Je ne me suis jamais posé la question en ces termes* », explique-t-il, début mai, lors d'un entretien téléphonique. Le PDG assume ses décisions au plus fort de la crise, depuis la réduction à trois tournées par semaine jusqu'à la fermeture de près de quatre bureaux sur cinq : « *Pour traverser la tempête, il fal-*

PARCOURS MORCELÉ

1956

Naît à Sarralbe (Moselle).



Photo Personnelle

1984

Diplômé de l'ENA.

1988

Directeur de cabinet de Tony Dreyfus.

1989

Conseiller de Michel Rocard.

1994

Directeur général adjoint de la Compagnie bancaire (Paribas).

1999

Directeur général des Caisses d'épargne.

2005

Directeur général d'Havas.

2007

Directeur général pour la France de RBS.

2010

Président du directoire de La Banque postale.

2013

PDG de La Poste.

lait préserver l'équipage – les postières et les postiers. C'est ce que j'ai fait. » Affaler les voiles a, selon lui, permis d'éviter des droits de retrait en cascade. Voire une décision de justice à la sauce Amazon, qui a entraîné la fermeture des dépôts du géant de l'e-commerce. « *La Poste n'a pas été défaillante. Lorsque la poussière sera retombée, on se rendra compte que le service a été assuré* », promet-il, en soulignant que le délicat exercice de distribution des allocations sociales, début avril, qui attire d'ordinaire 1,5 million de personnes aux guichets, s'est déroulé sans encombre.

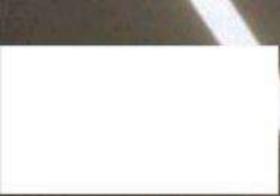
Pédagogie pointilleuse

« *C'est du pur Wahl*, décrypte un ancien des Caisses d'épargne, que Philippe Wahl a dirigées pendant quatre ans. *Tout glisse sur lui comme sur les plumes d'un canard. Même au cœur des crises, il reste courtois, souriant... et un peu agaçant. Wahl est un optimiste actif, au risque parfois de ne pas s'apercevoir qu'il est le seul convaincu par ses propres analyses.* » Un premier couteau de la deuxième gauche, matrice politique de Wahl, confirme en positif : « *Il est résilient, avec un centre de gravité assez bas, difficile à faire tomber.* » Ceux qui pensaient trouver Philippe Wahl, 64 ans, à la tête de La Poste depuis 2013, déboussolé après la tempête en seront pour leurs frais. Il continue de pétiller, de brasiller, de sautiller, entre deux interviews à la presse régionale et des visites dans les bureaux de Chartres, Châlons-en-Champagne et Montauban – déplacements qu'il n'a jamais in-

terrompus, même pendant le confinement. Pour un peu, il ne verrait que des occasions de se réjouir. Des distributions de masques au portage de repas aux personnes isolées, il décèle dans la crise un « *besoin de proximité et de liens humains qui donne raison à notre stratégie* », égrène-t-il de cette voix un peu métallique qui épelle chaque mot dans un souci de pédagogie pointilleuse, héritage sans doute de sa mère institutrice. « *Le commerce digital a explosé. Et nous gagnons des parts de marché, avec une hausse, dans la semaine du 4 au 10 mai, de 27% du nombre de colis sur un an. Il y a un besoin de La Poste plus fort que jamais. Nous avons mobilisé dans cette crise une énergie utile pour les transformations à venir, à l'horizon 2030.* »

Revenu à l'assaut sur la CNP

Tenace. Obstiné. Têtu. Les interlocuteurs de Philippe Wahl finissent toujours par utiliser ces termes, choisissant l'un ou l'autre selon qu'ils ont eu à se féliciter de ce caractère ou en gardent un souvenir cuisant. « *Pour lui, un bon deal est un deal qui lui convient. Je n'appelle pas cela de la négociation* », grommelle un banquier qui a négocié pour son établissement l'un de ces partenariats noué par le dirigeant pour booster La Banque postale. Un autre le surnomme Idéfix, pour son art de remettre sur la table des débats tranchés. « *Evidemment que je suis tenace, rétorque l'intéressé. Croyez-vous sans cela que l'opération avec la CNP aurait été menée à son terme cette année?* »





Gilles Rollet/Rea

Philippe Wahl, le résilient

1. En 2002, alors directeur général de la Caisse nationale des Caisses d'épargne, avec Charles Milhaud, président du directoire. Le Lorrain croyait former un duo gagnant avec le Marseillais, qui finira par le débarquer en 2003.

2. En 2005, alors directeur général de Havas, avec Vincent Bolloré, président du conseil. Il aura du mal à se faire aux paillettes des « pubards ».

3. En 2012, alors président du directoire de La Banque postale, avec Jean-Paul Bailly, son président. Wahl a pris le temps de se faire accepter par Bailly et a tissé un lien avec la base grâce à de vastes tournées en région.



Sipa

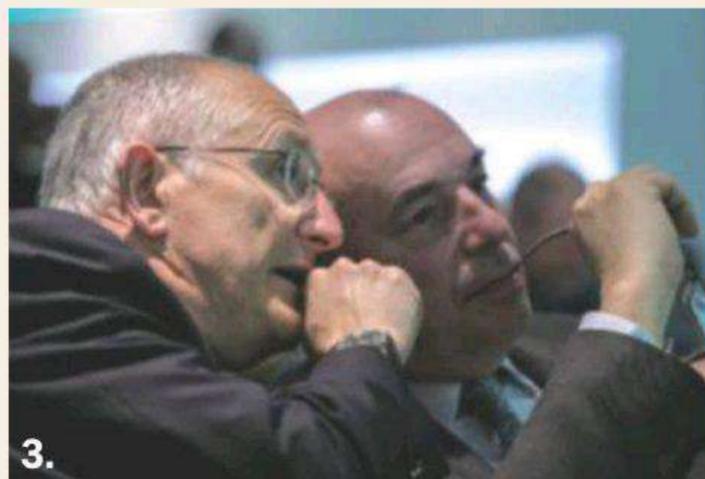
4. En 2017, à Madrid, le PDG de La Poste visite le centre de logistique de Seur, filiale espagnole. Un des territoires de conquête.

5. Le 2 juillet 2019, avec Eric Lombard, PDG de la CDC, et Bruno Le Maire, ministre de l'Economie et des Finances. Le mariage entre la CNP et La Poste, via la CDC, est un rêve vieux de vingt ans.



2.

Mir/Fsp/Alp



3.

Eps/Mimy/Alp



5.

Hamilton/Rea

►►► Mettre la main sur l'assureur-vie : cet objectif l'aura obsédé pendant vingt ans. Déjà, lorsqu'il dirigeait l'Ecureuil, au début des années 2000, il avait voulu ravir la CNP à la CDC, au nez de Daniel Lebègue. Sans succès, malgré des négociations ultra-tendues. Deuxième round : à la tête de La Poste, il lance un nouvel assaut. « *J'étais de son côté pour cette opération*, raconte Michel Sapin, son ami rencontré dans les cercles rocardiens. *Nous avons failli l'emporter lors d'une réunion d'arbitrage à l'Elysée. Mais nous avons buté sur le refus de Pierre-René Lemas.* » Et pour cause : l'ex-secrétaire général de l'Elysée, placé à la tête de la CDC, refuse de voir disparaître les précieux dividendes versés par la CNP. « *Philippe en est ressorti déçu, surtout parce qu'il avait l'impression de n'avoir pas été compris*, se souvient Sapin. *Il est passionné, entier, enthousiaste – même si ce n'est pas un enthousiasme qui fait des étincelles. Après un temps, il s'est dit : "Pas grave, on va recommencer."* » Début 2019, il l'emporte, enfin, grâce au soutien d'Eric Lombard, qui a pris la tête de la CDC et accepte l'opération – sous condition que la Caisse devienne l'actionnaire majoritaire de La Poste.

Multiple écueils

A l'heure qu'il est, Philippe Wahl devrait donc savourer ce succès de « l'opération mandarine », ainsi nommée car elle mêle le rouge du logo de la CDC et le jaune de La Poste. Il pourrait goûter sa reconduction, début 2020, pour cinq ans à la tête du groupe, obtenue dans un parfait consensus. Mais la poussée de fièvre des élus locaux pendant le confinement interdit cette sérénité. Une fois de plus. Car depuis sa sortie de l'ENA et ses années auprès de Michel Rocard à Matignon, pour concocter la CSG, Philippe Wahl n'a pas suivi, dans le privé, une trajectoire jonchée de pétales de roses. Que d'épines!

Dans les années 1990, à Paribas, il avait pris son envol, à la tête de la Compagnie bancaire, dont émane Cetelem. Et voilà qu'arrive l'ogre BNP. « *Philippe était mon bras droit pendant les six derniers mois*, se souvient André Lévy-Lang, qui

bataillait pour un accord avec la Société générale. *Il s'est avéré un excellent chef des opérations. Courageux. Pas matamore, mais ne reculant pas lorsqu'il fallait défendre des positions.* » Conséquence (prévisible) de cet engagement : à l'arrivée de Michel Pébereau, Wahl doit partir.

Il rebondit alors aux Caisses d'épargne. Les barons mutualistes scrutent avec circonspection « *ce Lorrain un peu taiseux* », comme le décrit un connaisseur du personnage. Ils n'ont pas tort de se méfier : Wahl est là pour bousculer l'Écuireuil, faisant passer de 28 à 19 le nombre de caisses régionales, coupant dans les coûts, essuyant de longues grèves, relevant les résultats. Des opérations exécutées sous la présidence d'un prototype du mutualiste madré, Charles Milhaud. Le Lorrain Wahl croit former avec ce Marseillais un duo paradoxal mais gagnant... jusqu'à son débarquement en 2003. « *C'était un traquenard, dit un proche de Wahl. Milhaud l'a utilisé, puis jeté.* » Un ex-porte-flingue du suzerain de Provence tempère : « *Wahl ne s'était pas rendu compte à quel point il agaçait dans les Caisses, avec ses démonstrations en trois points. Quand ils travaillaient ensemble dans le bureau de Charles, il passait dans son dos pour observer son écran d'ordinateur par-dessus son épaule, pour savoir ce qu'il faisait, avec qui il échangeait. Cela mettait Charles en rage.* »

Grande capacité d'analyse

Un tel choc de cultures se reproduira chez Havas, où Vincent Bollore l'appelle pour redresser les finances. « *Philippe Wahl est profondément honnête et rigoureux, estime Marc Taieb, administrateur de Canal+ et proche de Bollore. Il n'aime pas les effets de manche.* » Pas simple pour lui dans les paillettes de Havas ! « *Il se retrouvait face à des gens expliquant qu'il fallait absolument privatiser la tour Eiffel pour un projet à 1 million d'euros, continue Taieb. Et il devait leur répondre qu'avec 300 000 euros on pourrait sans doute faire quelque chose de correct...* » L'aventure durera moins de deux ans. Avant qu'il ne prenne la

Ce qu'ils disent de lui



Xavier Huillard, PDG de Vinci : « *Il est calme, déterminé, cultivé, et partage volontiers ses goûts et ses découvertes.*

Il est bienveillant, ce qui ne l'empêche pas d'être malin. »

François Baroin, président de l'Association des maires de France : « *Il est l'une des plus importantes références de la place. Un homme d'influence avec une capacité rare mêlant logique fine, connaissance financière et vision globale.* »

Pierre Moscovici, ex-Commissaire européen et camarade de l'ENA : « *Si l'on avait parié à l'époque sur celui de la promo qui allait faire de la politique, tout le monde aurait misé sur lui.* »

Philippe Villin, ex-directeur général du Figaro, dans une tribune du quotidien, en mars 2020 : « *Le discours du "patron" de La Poste est une vaste fumisterie. Il n'a servi qu'à différer les colossaux ajustements d'effectifs indispensables. La bulle du service public postal soi-disant "indispensable" a éclaté.* »

Hamilton/Rea

tête de Royal Bank of Scotland pour la France – où il sera emporté par la crise financière de 2008.

Une série de demi-échecs ? Ce n'est pas ainsi que les cercles économiques et politiques perçoivent ces rebondissements. Cette carrière morcelée a forgé une personnalité recherchée – y compris par des grands dirigeants qui n'ont pas de liens d'affaires particuliers avec La Poste. « *Philippe Wahl est le prototype de l'honnête homme* », dit ainsi Xavier Huillard, PDG de Vinci, qui apprécie sa capacité d'analyse sur tous les sujets. « *Il a toujours des angles d'approche originaux et il pense large* », complète Patricia Barbizet, ex-directrice générale d'Artémis, qui échange amicalement avec lui depuis près de quarante ans. Elle se souvient aussi de ses conseils de lectures, qui lui ont permis de découvrir *Un Pont sur la Drina*, du Prix Nobel Ivo Andric. « *Il a une capacité rare mêlant logique fine, connaissance financière et vision globale* », loue François Baroin, président de l'Association des maires de France. Qui refuse de lui jeter la pierre pour les lacunes postales pendant le coronavirus.

Les coups durs lui ont aussi servi de leçon pour La Poste. Pas question de débouler sans crier gare dans ce corps social complexe, fier, solidaire et fragilisé par la baisse du courrier. Le petit-fils de cheminot s'inspire d'ethnologues, comme Maurice Godelier, pour parfaire son adaptation. Dans les négociations avec SUD, qui l'abhorre, il se rappelle ses années à la tête de l'Unef,

à Sciences-Po. « *En entrant dans le groupe par La Banque postale, il a pris le temps de se faire accepter par Jean-Paul Bailly, qui présidait l'établissement, note un ex-conseiller. Ensuite, il a tissé un lien avec la base, grâce à des tournées dans les territoires. Des débats où il pouvait rester trois heures, sans notes, à présenter ses projets et discuter.* »

Fibre sociale bien utile

Un dialogue qui porte ses fruits. Le groupe fait sa mue sous pression, avec une division par deux du nombre de plis depuis 2008. Il se réinvente dans le colis, promet des drones pour des livraisons express, accueille les examens de permis de conduire, croît dans les services à domicile. Sans nostalgie pour le facteur de Jacques Tati – qui déjà, pointe Wahl, admirait les méthodes modernes de l'US Postal Service. Et sans soubresaut social majeur : le dirigeant est parvenu, avec doigté, à éviter une médiatisation et une judiciarisation massives des suicides dont l'établissement a été le triste théâtre. L'intensification des tournées des facteurs a donné lieu à une contestation ferme, mais limitée. Les postiers étaient même absents des cortèges contre la réforme des retraites en décembre. Et les critiques dont il a fait l'objet durant la crise pourraient même le renforcer aux yeux des troupes. Le PDG peut revendiquer d'avoir limité leur prise de risque. Une fibre sociale qu'il mettra en avant pour accélérer les réformes. Il l'assure : elles ne font que commencer. **Grégoire Pinson**

- IL AIME**
- L'architecture moderne.
 - Le rock, de Christophe à The Clash.
 - L'anthropologie.
 - Le sport.
- IL N'AIME PAS**
- Attendre.
 - Les rognons.
 - Les films d'horreur.
 - Le mépris.

La vérité sur...

les décès dans les Ehpads Korian

Le leader européen des maisons de retraite a été touché de plein fouet par l'épidémie de Covid. Sous pression commerciale, ses équipes ont été débordées.

Un cauchemar à huis clos. Le 17 mars, un premier décès lié au Covid-19 frappe l'Ehpad La Riviera, à Mougins (Alpes-Maritimes). En deux semaines, 38 des 109 résidents sont morts dans cet établissement géré par Korian, le leader européen des maisons de retraite, devenu depuis l'épicentre de la colère provoquée par la surmortalité dans les Ehpads (12 000 décès fin mai en France). A la suite de plaintes des familles de victimes, des enquêtes préliminaires pour négligence ont été ouvertes à Mougins et à Clamart, dans les Hauts-de-Seine. Le 22 mai, Korian déplorait 707 décès dans ses 308 établissements en France.

Réseau fragile

Activation d'une cellule de crise le 22 février, confinement en chambre le 6 mars, port du masque systématique le 21 mars, dépistage généralisé début avril, recrutement de 1 500 temps pleins et promesse, fin mai, d'une prime de 1 500 euros pour tous les salariés... Le groupe assure avoir mis en œuvre « tous les moyens possibles ». « Cette pandémie est arrivée comme un tsunami pour l'ensemble des acteurs, se défend Sophie Boissard, directrice générale de Korian, qui vient d'être renouvelée dans ses fonctions. *Personne ne s'attendait à ce qu'elle progresse aussi vite et puisse avoir des effets aussi brutaux dans les zones les plus touchées, mais nous avons fait face et nous nous sommes organisés contre ce virus inconnu.* »

Le Covid a tout de même forcé la porte de 40% des 300 établissements français du champion des Ehpads, présent dans six pays européens et coté en Bourse, avec Predica (Crédit agricole) et Malakoff

Humanis au capital. « *La moitié de notre réseau se situe dans le quart nord-est de la France, où les foyers de contamination ont été les plus virulents* », souligne Charles-Antoine Pinel, directeur général du pôle seniors France. Une faille qui a rapidement fait douter les marchés : l'action Korian a dévissé de plus de 40% entre le 21 février et le 17 mars.

A l'arrivée de la vague, l'Etat, focalisé sur les hôpitaux, a laissé les Ehpads et leur leader bien seuls face au Covid. « *Chaque mesure que nous avons proposée au ministère a mis trois semaines à être validée par le conseil d'éthique* », s'agace Florence Arnaiz-Maumé, déléguée générale du Synerpa, la fédération des acteurs privés. En plus du rationnement des masques – réquisitionnés par l'Etat du 3 au 20 mars –, de l'impossible transfert des résidents vers les hôpitaux et du difficile accès au dépistage jusqu'à début avril, ce retard à l'allumage a précipité la catastrophe. Sur les 7 000 Ehpads en France, dont la moitié sont publics, 25% privés et 25% associatifs, certains s'en sont néanmoins mieux

sortis. Comme Orpea, qui recensait 478 décès le 15 mai dans ses 354 Ehpads en France et qui a anticipé la crise grâce à sa présence en Chine (*lire ci-dessous*). Construit à coups d'acquisitions (20 en 2019) Korian s'est révélé un colosse aux pieds d'argile dans la tempête. « *L'intégration de ces acquisitions prend du temps, l'harmonisation des normes de qualité au sein du groupe est parfois même toujours en cours* », observe Gaétan Calabro, analyste chez Portzamparc.

Economies sur le bien-être

En interne, certains syndicats jugent que Korian paye le prix de sa gestion « *de capitaliste de l'orange* », comme l'écrit SUD dans un tract. « *Les Ehpads doivent faire toujours plus d'économies afin d'atteindre les objectifs délirants de rentabilité, de l'ordre de 15% à 20%, qui leur sont imposés par la direction chaque année* », renchérit Albert Papadacci, élu CGT, le deuxième syndicat du groupe. Si les effectifs de soignants sont fixés et financés par l'Etat, les directeurs d'établissement, rémunérés avec

SANTÉ FINANCIÈRE

3,61 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2019 (+8,3% sur un an).

136 millions d'euros de résultat net (+10,4%).

2,5 milliards d'euros de capitalisation boursière.

56 000 collaborateurs.

800 établissements en Europe.

SOURCE : SOCIÉTÉ

Le concurrent Orpea a mieux anticipé

En activant sa cellule de crise dès le 21 janvier, Orpea, le grand concurrent de Korian, a dû passer pour un ovni. « *Nous avons pris très tôt la mesure de la pandémie, car nous avons deux sites en Chine, dont les équipes nous ont alertés de ce qui se passait à Wuhan* »,

explique Jean-Claude Brdenk, directeur général délégué en charge de l'exploitation. Achat d'équipements de protection, installation de secteurs Covid dans les Ehpads, confinement en chambre : Orpea a mis en place les mesures sanitaires très rapidement.

Le groupe s'appuie aussi sur ses ressources internes : 48 hygiénistes et un réseau de cliniques. Mais l'expérience est son atout majeur. « *Nous sommes l'un des rares groupes à avoir affronté la canicule de 2003, qui a fait 20 000 morts car les hôpitaux n'ont pas tenu.* » ■



Syspec/Sipa

des parts fixes et variables sur objectifs, ont chacun leurs astuces pour limiter les dépenses.

Quitte à faire des concessions sur le bien-être des résidents, « *en rationnant, ici ou là, des gants de toilettes ou des protections hygiéniques* », selon le syndicaliste. Ce qui n'empêche pas Korian de facturer ses lits à prix d'or : parfois le double du tarif moyen des Ehpad (110 euros par jour, dont 70% pour l'hébergement et les services), selon l'emplacement et le cachet du bâti. « *Les directeurs sont sous pression pour remplir les lits, et ne se préoccupent que de rassembler des avis positifs sur Google* », abonde cette soignante du groupe dans l'est francilien. Ressortant les revendications déçues lors de la grande grève des Ehpad en 2017, la CGT, FO et SUD repartent au combat : appel à la grève le 25 mai dans une cinquantaine de sites Korian, mobilisation prévue le 16 juin...

Ecœurée par cet « *Ehpad bashing* », Florence Arnaiz-Maumé défend ses troupes : « *Les groupes cotés sont les seuls à avoir les moyens de dé-*

velopper des solutions de prise en charge pour les personnes âgées. »

Korian, qui s'est lancé dans la création de « bassins de vie » de proximité pour les seniors, investit ainsi 200 millions d'euros par an dans son parc immobilier en France. Pour Joachim Tavares, ancien directeur d'un Ehpad du groupe en Bourgogne, et fondateur de la start-up Papyhappy, rien d'anormal à ce que Korian veuille « *faire tourner la boutique* ». La pression commerciale serait même, selon lui, un gage de qualité : « *Si un établissement ne s'occupe pas bien des résidents, cela se sait et il perd des clients potentiels.* »

Modèle essoufflé

Le Covid risque, lui, de ternir durablement l'image de Korian et du secteur, malgré leurs catalogues de résidences modernes aux noms douilletts. « *Les familles vont être plus exigeantes dans leurs critères de choix* », prédit un analyste, qui craint de voir l'Etat imposer des audits plus stricts encore. D'autant qu'une mauvaise image nuit aussi au

Maison de retraite La Riviera, à Mougins (Alpes-Maritimes). Cet établissement a enregistré 38 décès en deux semaines, pour 109 résidents, un record. Des familles de victimes ont porté plainte.

recrutement, déjà difficile. « *La revalorisation de ces métiers par des augmentations de salaires et d'effectifs est inévitable* », selon Gaétan Calabro. Si les fondamentaux du marché, liés à la démographie, sont solides, le modèle de l'Ehpad – où les résidents entrent plus âgés et malades – s'essouffle.

« *Il faut investir massivement des fonds publics, mais aussi privés, dans les capacités sanitaires, notamment les plus médicalisées* », plaide Daniel While, directeur recherche et stratégie à Primonial Reim. Et enfin relancer le plan « grand âge » laissé en jachère par l'ex-ministre Agnès Buzyn ? Dans l'urgence, le gouvernement a promis un plan d'aide d'1,2 milliard d'euros et la création d'une cinquième branche de l'Assurance maladie pour financer la dépendance. « *L'heure est à l'action, pas encore au bilan, assure-t-on au ministère de la Santé. Mais nous ferons, avec le secteur, l'inventaire des acquis de cette crise et des urgences qui restent à traiter.* » Reste à trouver le bon timing. **Isabelle de Foucaud**



Vue du Cours de Marseille pendant la peste de 1720 (détail), de Michel Serre (1658-1733). Arrivée par un bateau en provenance de Syrie le 25 mai 1720, la peste fera 120 000 à 160 000 morts en deux ans en Provence, qui comptait 400 000 habitants.

En 1720, Marseille subit la peste... et ses élites

Autant que les décès massifs, la capitale provençale souffrira de remèdes inadaptés et mettra dix ans à se relever. Un cas extrême et instructif.

C'était il y a trois siècles presque jour pour jour. Le 25 mai 1720, le *Grand Saint Antoine*, un navire venu de Syrie, arrive à Marseille. Dans ses soutes : des tissus. Et la peste. L'épidémie débarque, emportant la moitié des Marseillais et environ un tiers des 400 000 Provençaux

en deux ans d'enfer, soit 120 000 à 160 000 morts. La première phase sera celle de la sidération. Puis, très vite, succède la colère. A peu d'exceptions près, les notables de la région – dès qu'ils ont pris conscience du danger – se sont confinés dans leurs propriétés à la campagne. A Marseille, 300 riches

familles se sont installées dans leurs bastides. « *Les gens de rien n'ont pas les moyens de fuir, seul via-tique contre la maladie*, écrit l'historien Gérard Fabre, dans un article sur « La peste en l'absence de Dieu ? » publié dans la revue *Archives de sciences sociales des religions* (1991). *La mort physique*

n'est pas tout. L'absence, qui n'échappe à personne, des gens de bien et honneur dans la ville dévastée, ne manque pas d'apparaître comme un signe avant-coureur de leur chute. » A Toulon, selon son confrère Michel Vergé-Franceschi, « la ruine est aussi morale qu'économique. Les survivants d'un peuple décimé jalourent les élites restées intactes ou habilement recomposées ». Entassé dans les rues étroites de la cité portuaire, au milieu de tombereaux de cadavres, le peuple nourrit une détestation de l'élite réfugiée au bon air. Quarante ans après, un pamphlet édité dans la région rappelle encore « l'arrogante autorité du temps de la peste ».

Un prêt pas si royal

Avant même le diagnostic du dernier cas établi, en août 1722 à Avignon, ce sont pourtant ces élites qui doivent soigner l'économie et les finances publiques. La région est à genoux. Partout où la peste a frappé, il a fallu dépenser sans compter les deniers publics. Lors d'un récent colloque virtuel organisé par la *Revue des droits et libertés fondamentaux*, le juriste Hugo Stahl raconte que « la gestion de la crise a fait dramatiquement exploser la dette des communautés, car elles ont eu à supporter le coût des milices chargées de les garder et de les ravitailler, et des travailleurs de la peste, comme les corbeaux ». Précision : les « corbeaux » sont les soignants et les croquemorts surnommés ainsi en raison de leurs masques noirs en forme de bec, destinés à respirer à l'abri des miasmes.

Pour payer le plan d'urgence, plus ou moins organisé, les échevins de Marseille – l'équivalent de nos conseillers municipaux – lèvent 3 millions de livres – environ 80 millions de nos euros –, négociés dès 1720 au taux de 5% avec l'intendant de Provence, qui représente le roi. Mais les dettes doivent être remboursées : l'administration du régent Philippe d'Orléans est inflexible. Des remises commencent à être accordées par Louis XV en 1729 seulement, grâce aux négociations entre le cardinal de Fleury, Premier ministre, et le duc de Villars, gouverneur de Provence.

Un marquis absolu pour un confinement contesté



Le marquis de Caylus.
Lieutenant-général de Provence, il va interdire tout déplacement et faire fusiller les fortes têtes.

Pierre, Joseph, Hyacinthe de Rouairoux, marquis de Caylus, né en 1673 et mort en 1736, a été nommé lieutenant-général de Provence en 1718. Il est décrit dans son oraison funèbre comme le « libérateur qui prit toutes les sages mesures, les soins salutaires pour arrêter le mal dans sa source ». Ses contemporains lui reprochèrent toutefois son attentisme au début de l'épidémie, son intransigence ensuite. En septembre 1720, ce militaire fait enfermer

les mendiants et les « gens sans aveu », qui n'ont pas de domicile fixe. Il décide de fermer les villes et interdire les déplacements pour cantonner l'épidémie, tout en fusillant les fortes têtes afin de circonvenir les émeutes. Il provoque la fureur du peuple en interdisant les processions religieuses. Ses agents chargés de distribuer chaque semaine des certificats de santé dans les différents territoires sont vite débordés. Il sera muté à la lieutenance générale du Roussillon en 1730.

Conséquence logique de l'effondrement économique, les dépenses explosent et les rentrées fiscales se tarissent. D'autant que pendant la durée de l'épidémie, les impôts et taxes furent carrément suspendus. L'intendant de Provence, Cardin Lebret, décrit dès 1721 une province « à la limite de la faillite ». Il est rapidement décidé de rétablir les impôts. Et de les augmenter pour remplir les caisses. Le remède est pire que le mal. En Avignon, les artisans et commerçants refusent de venir travailler. Et pour cause, les prélèvements obligatoires y ont été brutalement relevés de moitié. La ville de Tarascon préfère en appeler à la générosité de ses notables. Devant leur peu d'empressement, il est finalement décidé de passer en force en ponctionnant les 50 plus importantes fortunes de la cité ; un peu partout on taxe la consommation, en particulier la farine. Un mix fiscal ISF-TVA...

Des savoirs annihilés

Pour relancer l'activité économique, il faut aussi des bras. La crise sanitaire a été si meurtrière que le problème n'est pas le chômage de masse mais l'absence de main-d'œuvre. Elle se vend au plus offrant. Selon Odile Caylux, auteure d'*Arles et la peste de 1720-1721* (Presses universitaires de Provence), « un valet de ferme se loue 69 livres par an en 1719, jusqu'à 180 livres en 1722 ». Une forme d'encadrement des salaires finit par être imposée pour réguler l'offre et

la demande sur le marché du travail. Mais quatre ans après le début de la peste, en 1724, le valet peut encore valoir 126 livres, encore près du double d'auparavant...

Pour sortir du cauchemar, il faut aussi des cerveaux. L'historien Michel Vergé-Franceschi, dans un article sur les conséquences démographiques et économiques de la peste, dans la revue *Annales de Bretagne et des pays de l'Ouest*, raconte que « quantité de savoirs ont été emportés » : ouvriers de l'arsenal, calfats, charpentiers, ferronniers. Mais aussi les artistes, sachant que les élèves du sculpteur et peintre marseillais Pierre Puget (1620-1694) ont été décimés. Plus généralement, c'est tout le savoir-faire provençal qui a sombré, de la culture des câpres aux savonneries.

Le 23 février 1722, un arrêt du Parlement de Provence dérègle différents métiers. Les artisans et commerçants peuvent venir s'installer pendant trois ans dans certaines zones dévastées « sans être obligés de passer maître, ni de payer aucun droit pour la levée de boutique ». La franchise permet de rouvrir dès 1723 la foire de Beaucaire, haut lieu du commerce régional. Les ports de Marseille et de Toulon redécollent après avoir récupéré leurs monopoles sur le Levant et le Maghreb (la « Barbarie »). Le moral revient, les villes se repeuplent. Marseille réussit à combler le vide démographique laissé par la mort de la moitié de sa population. En dix ans.

Anna Rousseau

Challenge^s Finances privées

LE FAMILY OFFICE POUR TOUS

Immobilier

Cap à 1 heure de Paris

Besoin d'espace et conversion au télétravail donnent envie de quitter la capitale. Nos pistes pour déménager.

Pour eux, c'est plié ! Manuela et Philippe, la quarantaine, elle travaillant dans la communication et lui l'informatique, vont quitter Paris pour Tours. « Avec nos deux enfants, cela n'a pas été toujours simple de travailler dans notre 68-m² lors du confinement », soupire Manuela. Comme eux, de nombreux Franciliens à peine déconfinés cherchent déjà à s'éloigner de la capitale. « On constatait déjà un désamour grandissant pour les zones densifiées ; là, avec le confinement, cela conduira vraisemblablement à un exode de certains actifs pouvant télétravailler », explique Pierre Bentata, économiste au cabinet Asterès. Les millennials sont d'autant plus réceptifs que les grands groupes promeuvent le télétravail. » Se loger plus grand et beaucoup moins cher en province tout en gardant son poste actuel est possible. Reste à s'assurer que ce gain de qualité de vie ne s'efface pas par un coût de transport trop élevé. Cap sur 5 villes à une heure de Paris.

VENDÔME

A 47 minutes de la Gare Montparnasse et 20 minutes de Tours et de ses facultés, Vendôme constitue une bonne piste pour les Parisiens en quête d'espace. A budget égal selon le site MeilleursAgents, un ménage

peut s'y offrir 7 fois plus de superficie qu'à Paris ! De quoi séduire en ces temps de confinement : « Depuis peu, on voit affluer plus de demandes autour de la gare TGV », note Christophe Blond, négociateur de l'agence ACBI. « A cheval entre Vendôme et Villiers-sur-Loir, elle n'est qu'à 5 minutes en voiture du centre-ville et à 10 minutes de villages comme Areignes ou Naveil », confirme Douglas Hanna, gérant de Stéphane Plaza Vendôme.

Si un petit pavillon de 120 m² avec jardin en périphérie de la ville se négocie entre 150 000 et 220 000 euros selon son état, une belle longère de 240 m² sur 7 000 m² de terrain

peut y être acquise pour 378 000 euros. Un budget qu'il faut rehausser à 450 000 euros pour une maison de maître de quelque 250 m² en plein centre-ville.

EVREUX

Même si la ligne Paris/Cherbourg suscite parfois les mécontentements des usagers, 3 000 navetteurs font déjà le trajet Paris/Evreux en 58 minutes. Côté immobilier, Evreux possède un habitat disparate lié à la reconstruction d'après-guerre. « Mais la ville s'est embellie avec les berges de l'Iton rouvertes aux piétons, la place de l'hôtel de ville a été réaménagée, il y a des commerces », énumère Béatrice Goueffon, gérante d'Orpi Select Immo. Elle possède aussi d'excellents collèges et lycées. »

En plein centre, une demeure de 218 m² avec jardin et dépendances s'affiche à 505 000 euros. Les petits budgets se tourneront plutôt du côté de Saint Michel, où les maisons de 100 m², avec 300 à 500 m² de jardin, se négocient entre 150 000 et

Guénaëlle Gault, directrice générale de l'ObSoCo.

« La crise sanitaire va accélérer les mutations »

« Notre observatoire des usages et représentations des territoires révèle que 53% des Français veulent désormais vivre ailleurs, soit 5 points de plus qu'en 2017. Cela est dû à la densité, à la promiscuité et à la qualité

de vie. Avec l'épidémie de Covid-19, les grandes agglomérations ont d'ailleurs connu un certain exode, les ultras urbains préférant aller vivre le confinement hors des métropoles. Ceux qui ont expérimenté cette

situation, mais aussi le télétravail (33% des salariés), et qui l'ont bien vécu, vont vouloir s'installer ailleurs, idéalement dans des villages ou petites villes, à condition d'avoir la proximité des services. » ■



20 villes à prospecter en grande couronne

VILLE (DÉPARTEMENT)	PRIX DES APPARTEMENTS	PRIX DES MAISONS
Chelles (77)	3183 €/m ²	2983 €/m ²
Fontainebleau (77)	4271 €/m ²	3962 €/m ²
Meaux (77)	2897 €/m ²	2441 €/m ²
Melun (77)	2484 €/m ²	2317 €/m ²
Ozoir-La-Ferrière (77)	3552 €/m ²	2986 €/m ²
Mantes-La-Jolie (78)	2685 €/m ²	2259 €/m ²
Plaisir (78)	3035 €/m ²	3168 €/m ²
Rambouillet (78)	3822 €/m ²	3302 €/m ²
Sartrouville (78)	3897 €/m ²	4251 €/m ²
Saint-Nom-La-Bretèche (78)	5075 €/m ²	4637 €/m ²
Brétigny-sur-Orge (91)	3183 €/m ²	2774 €/m ²
Brunoy (91)	2680 €/m ²	3056 €/m ²
Dourdan (91)	3144 €/m ²	2514 €/m ²
Etampes (91)	3025 €/m ²	2004 €/m ²
La Ferté-Alais (91)	2407 €/m ²	3306 €/m ²
L'Isle-Adam (95)	4051 €/m ²	3405 €/m ²
Saint-Ouen-L'Aumône (95)	3048 €/m ²	2668 €/m ²
Montmorency (95)	3752 €/m ²	3545 €/m ²
Louvres (95)	3299 €/m ²	2414 €/m ²
Persan (95)	2900 €/m ²	2313 €/m ²

SOURCE : MEILLEURSAGENTS - Prix au 1^{er} avril 2020 (calculés avec des données jusqu'au 15 mars)

Villes à maximum 70 minutes de trajet en transports en commun (métro, RER et réseau SNCF) ou en voiture d'une des 6 gares suivantes : Gare de l'Est, Gare du Nord, Gare Saint Lazare, Gare Montparnasse, Gare d'Austerlitz et Gare de Lyon.

250 000 euros. « Tous les quartiers sont accessibles en 10 minutes à vélo électrique », précise Yves Mehay, gérant de MD Immobilier. A 10 kilomètres de là, la vallée d'Iton recèle aussi des opportunités entre 80 000 et 200 000 euros.

ORLÉANS

Desservie par deux gares, l'une dans le centre-ville, l'autre à Fleury-les-Aubrais, Orléans (1 h 07 de Gare d'Austerlitz) compte déjà quelque 4 500 navetteurs. « La ville a restauré son centre-ville et s'est redynamisée tout en conservant un marché immobilier équilibré », indique Sébastien Marquant, gérant d'Orpi Valrim. Au Nord, « dans l'hypercentre, les maisons se négocient 3 000 à 4 000 euros le m² »,

note Stéphane Durant, vice-président de la Fnaim région Centre.

Rue Alsace-Lorraine, à 5 minutes à pied de la gare, une maison avec 5 chambres (sans travaux) est partie à 470 000 euros. « Des quartiers comme Dunois ou Pasteur affichent des prix plus doux, entre 250 000 à 400 000 euros », note Maxime Petel, directeur d'Era Orléans Bannier. Au Sud, passée la Loire, le quartier Saint-Marceau, très aéré et relié à la gare par le tramway, attire les familles. Une maison de 150 m² avec 620 m² de jardin est proposée à 300 000 euros. A Fleury-les-Aubrais, « de petites maisons de 90 m² avec 500 m² de jardin s'acquièrent entre 240 000 à 250 000 euros », confie Michel Conton, gérant d'une agence Stéphane Plaza.

REIMS

A seulement 46 minutes de Gare de l'Est en TGV, la ville est très bien desservie, d'autant qu'elle possède, elle aussi, deux gares (centre et Be-zannes). La proximité de la gare centre se paie le prix fort, surtout si l'on recherche une maison avec jardin. Comptez 500 000 à 600 000 euros. « Il y a beaucoup de commerces, toutes les bonnes écoles et une qualité de vie indéniable », justifie Bryan Minot, gérant d'Arthur Immo Reims. Près de la place d'Erlon, une maison bourgeoise seulement dotée d'une courette de 16 m², s'affiche à 599 900 euros.

Visez plutôt des quartiers comme Jean-Jaurès, Cernay ou Luton, plus accessibles. « Des biens de 85 à 110 m² avec petit extérieur de 70 à 120 m² se vendent 350 000 à 400 000 euros », précise Lorène Gaillard, négociatrice de l'agence Martinot Immobilier. Plus excentrée, La Neuville propose ses maisons des années 1960 autour de 250 000 euros. En périphérie, « Be-zannes recèle des pavillons récents de 120 m² avec 300 à 400 m² de terrain, entre 270 000 et 280 000 euros », conclut Vincent Poitevin, président de la Fnaim Champagne-Ardenne.

COMPIÈGNE

A 39 minutes de Gare du Nord, Compiègne séduit aussi. « Quelque 11 000 navetteurs font le trajet vers Paris chaque jour alors qu'il y a dix-sept ans, lorsque je me suis installée ici, ils n'étaient que 3 000 », note Françoise Bourdelle, gérante de 4% Immobilier. Le centre et les abords de la gare offrent peu de maisons avec jardin. « Mieux vaut se tourner vers le triangle d'or, de la rue de Clamart jusqu'à l'hippodrome », précise Isabelle Pain, gérante d'Orpi Cegit et Saint-Jacques. Une maison cossue de 150 m² avec jardin de 114 m² vient d'être vendue 470 000 euros. Petits budgets, explorez plutôt le Petit Margny ou la commune de Margny-lès-Compiègne. Un pavillon de 102 m² avec jardin de 200 m² a trouvé preneur à 275 000 euros. « Ces secteurs sont très appréciés de ceux qui recherchent la proximité de la gare », confie Christophe Riso, gérant d'Era Saint-Lazare. **Colette Sabarly**

Immobilier

Des AG dématérialisées

Depuis le 1^{er} juin, la tenue des assemblées générales de copropriété par visioconférence est autorisée.

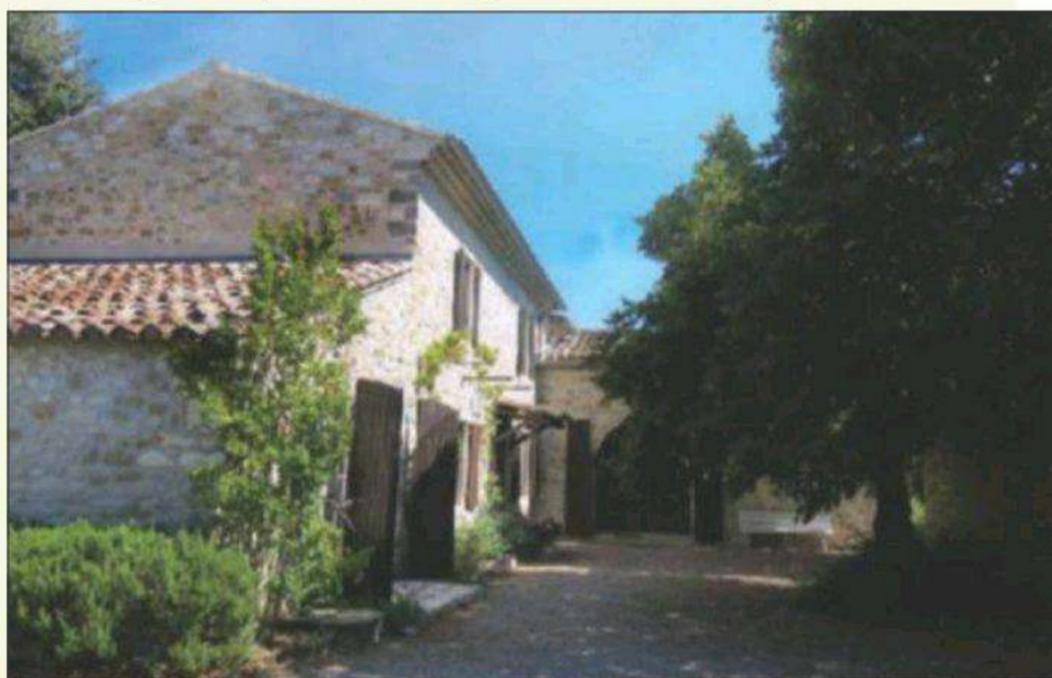
Après la signature des actes authentiques de vente chez le notaire, c'est au tour des assemblées générales de copropriété de passer à l'ère dématérialisée. Parmi les multiples activités immobilières impactées par le confinement, la gestion des copropriétés a elle aussi été mise en suspens. Votes des budgets et des travaux ou renouvellement des contrats de syndic, notamment, n'ont pu être décidés sans la tenue des assemblées générales pour environ 6 millions de logements en France.

Mais la situation est en passe de se débloquent, avec l'adoption d'un nouveau texte par les ministères du Logement et de la Justice, tous deux compétents en la matière. Depuis le 1^{er} juin, en vertu de l'ordonnance du 20 mai 2020, la tenue des assemblées générales de copropriété par des

moyens dématérialisés comme la visioconférence, donc en dehors de toute présence physique des copropriétaires, et sans qu'il soit nécessaire que l'assemblée générale ait décidé au préalable des modalités de sa mise en œuvre, est désormais autorisée. Elle permet aussi aux copropriétaires de prendre des décisions via un vote par correspondance si la visioconférence n'est pas possible. A noter qu'elle augmente également jusqu'à 15% au lieu de 10% le nombre de voix dont peut disposer un mandataire qui reçoit plus de trois délégations de vote de copropriétaires à l'assemblée générale. Attention : ce dispositif spécifique est temporaire et s'applique jusqu'au 31 janvier 2021, date jusqu'à laquelle les autres dispositions dérogatoires relatives à la copropriété s'appliquent. **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.



Ferme restaurée dans la Drôme provençale

► **A 5 minutes d'un village avec tous les commerces**, cette ancienne ferme est composée de 3 pièces de réception dont un grand salon de 60 m², 5 chambres et 3 salles de bains. ► **Garage**, piscine et jardin de 6034 m². ► **Belle vue** sur les montagnes environnantes. **Prix : 625 000 euros.**

► www.challenges.fr/immobilier



Goldorak en vol, de Shingo Araki et Go Nagai. Cello à l'encre de Chine et gouache en vente le 6 juin. Estimation : 2000 à 3000 euros.

Marché de l'art

Génération Goldorak

Ils sont arrivés en France par le Club Dorothee : dans les années 1970-1980, Goldorak, Capitaine Flam, Candy ou Albator ont animé les mercredis des enfants de l'époque (qui aujourd'hui ont 40 à 50 ans). Une petite révolution esthétique tant ces dessins animés tranchent alors radicalement avec les habituelles productions Disney. Une des explications de cette rupture est technique : « *Les studios d'animation japonais travaillent sur du 18 images par seconde (au lieu de 24), d'où ces plans fixes serrés longs, et ce rythme atypique* », explique l'expert François Meyniel. Avec l'étude Cornette de Saint Cyr, il présente, le 6 juin, une collection de 233 crayonnés et « cellos » (celluloïds) qui ont justement servi à fabriquer ces dessins animés. « *Cet ensemble est issu d'une seule collection, rassemblée par quelqu'un qui a vécu au Japon, et a commencé à acheter les cellos au moment où cela n'intéressait personne* », explique l'expert. L'essentiel de ces pièces (d'un format un peu supérieur au A4) est coté à moins de 500 euros l'unité. Les estimations varient en fonction de plusieurs critères : notoriété du personnage (Goldorak gagne contre Dragon Ball Z), importance de l'image dans le scénario (certaines images, vues dans plusieurs épisodes, sont plus parlantes pour les amateurs) ou encore présence de la signature du mangaka (le dessinateur), ce qui est extrêmement rare. Certaines pièces possèdent une dimension historique. Comme les crayonnés de la TOEI, le producteur de Goldorak : les archives de l'entreprise ayant été détruites par un incendie, il en reste très peu. Les acheteurs français apprécieront aussi les cellos de la série Cobra, dont le personnage est directement inspiré de Jean-Paul Belmondo : le dessinateur Buichi Terasawa était un grand fan... **Clémentine Pomeau-Peyre**

EMILE GARCIN PARIS RIVE GAUCHE

PARIS 1^{er} - Rivoli / Tour Saint-Jacques

Bel immeuble ancien, dernier étage avec asc

Appartement rénové de 56 m² avec 2 chambres.

Vue dégagée et parfait état. DPE : G. Réf : PRG-4209-MBKGK

Prix : 820 000 € - ☎ 01 42 61 73 38

parisrg@emilegarcin.com

CLAUDINE MASSOT CONTIVAL

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

Panorama rare des Tuileries au Louvre
la Seine et ses pontspour ces 210 m² d'exception, de caractère et d'élégance
Triple réception, suite de maître, 2 chambres, salle de bains, cave.

Prix : nous consulter. - ☎ 06 32 544 697

claudine@massot-contival.com

AGENCE PATRICE BESSE

7 rue Chomel, 75007 Paris

PARIS X^eEntre le quartier du canal Saint-Martin et le Haut-Marais
Un appartement de 150 m² au 5^e étage d'un immeuble
haussmannien. Les volumes généreux, les lignes épurées et des
matériaux de qualité lui confèrent noblesse et authenticité.

Réf. : 11424GN. Vente en exclusivité. Prix : 1 800 000 €

☎ 01 42 84 80 85 - patrice-besse.com

AGENCE MARC FOJJOLS RIVE DROITE

15 avenue Paul Doumer, 75116 Paris

PARIS XVI^e - FochMagnifique imm. haussmannien (gardienage et conciergerie 7j/7)
Sublime appartement en rez-de-jardin de 247 m² + 78 m² de jardin
refait à neuf par un architecte d'intérieur, matériaux et finitions ht de
gamme, vendu entièrement meublé. Galerie d'entrée, grand salon,
petit salon, s. à m., cuisine dînatoire équipée et 3 chambres en suite.

DPE : vierge. Nombre de lots : 30 (pas de procédure)

Charges annuelles : 13 087 €. Prix : nous consulter

☎ 01 53 70 00 00 - paris@marcfoujols.com

EMILE GARCIN PARIS RIVE DROITE

PARIS IX^e - Notre Dame de Lorette / Martyrs
5^e étage avec ascenseurTrès bel appartement de 140 m²Entrée, salon, salle à manger, cuisine, 2 chambres, salle de bains,
salle de douche. Cave. DPE : D - Réf : PRD-5767-NGO/IT

Prix : 2 000 000 € - ☎ 01 58 12 02 02

parisrd@emilegarcin.com

GROUPE MERCURE NORMANDIE

42 rue Barbet de Jouy - 75007 Paris



EURE

A proximité de Conches, au cœur d'un village
Joli presbytère à colombages du XVIII^e siècle
développant env. 200 m² en 10 pièces principales dont
6 chambres. Beau parc de 8 000 m² planté d'arbres fruitiers.

Bâtiment annexe en cours d'aménagement.

DPE : D. Réf. : 19013NO. Prix : 481 500 €

☎ 06 08 18 39 87 - j.desincay@groupe-mercure.fr

CAMPAGNES DU SOLEIL

Françoise DESSOY



DROME PROVENÇALE

A 5 minutes d'un village avec tous les commerces

Ancienne ferme restaurée composée de 3 réceptions dont
un grand salon (60 m²), 5 chambres, 3 bains. Garage. Piscine.
Jardin de 6 034 m². Belle vue sur les montagnes environnantes.

Prix : 625 000 € - ☎ 04 75 01 66 33

www.campagnesdusoleil.fr

GROUPE MERCURE TOULOUSE

44 bd Carnot, 31000 Toulouse



TOULOUSE - Côte Pavée

Superbe maison T12 du XIX^e - 280 m² habitables.Double salon avec cheminée, salle à manger, cuisine équipée,
bureau, 7 chambres, pièce 90 m² sous charpente. Terrasse
40 m² dominant un jardin de 500 m². Cuisine d'été séparée
avec séjour 30 m². Belles prestations. DPE C. Réf. 8194TS.

Prix : 1 560 000 € - ☎ 05 34 417 427 - www.groupe-mercure.fr

GROUPE MERCURE BORDEAUX

10, cours de Verdun - 33000 Bordeaux



AGEN - Au centre du Lot-et-Garonne

Environnement champêtre, au cœur d'un parc de 4.85 hectares

Élégant château fin XVIII^e offrant un logis principal d'env.350 m² sur 2 niveaux en 8 pièces principales, 4 chambres,
2 salles de bains et 1 salle d'eau. Appartement indépendant de
plain-pied situé dans une aile de 105 m² en 4 pièces principales.

Dépendances. Réf. : 900189vm - Prix : 650 000 €

☎ 05 56 52 00 78 - www.groupe-mercure.fr

MICHEL VIVIEN



THOLLON-LES-MEMISES (74)

FACE AU LAC LEMAN

Appartement 4 personnes, au pied des pistes.

Cuisine équipée ouverte, coin montagne
2 couchages, salle d'eau. Terrasse. Cave.

Prix : 79 900 € - ☎ 04 50 70 95 13

www.vivien-immobilier.fr

MUTHUON IMMOBILIER

36, rue Faventines, 26000 Valence



PORTES DE PROVENCE - 20 mn sud VALENCE

Proche de villages perchés

Superbe mas 457 m² habitables, origines XVI^e, sur parc 1.7 ha
Restauration récente très soignée, 2 belles réceptions (cheminées,
plafond à la française), salon bureau, cuisine équip., 7 chs dont
2 suites, annexes 285 m² (chapelle, remise, boxes chevaux),
piscine 6 x 12. Charme absolu au goût de Provence.

20 mn Valence TGV, 15 mn A7. DPE C 98. Prix : 1 950 000 €

☎ 06 09 04 02 22 - 04 75 55 33 66 - muthuon0809@orange.fr



Centre village début SUISSE NORMANDE

Maison de charme de 120 m² (167 m² utiles)est/ouest sur un terrain de 800 m² - 2 jardins clos.
Salon/SM de 40 m² avec cheminée, cuisine aménagée,
3 chambres, double vitrage, murs isolés, peintures neuves,
grenier aménageable, bâtiment accolé de 50 m². Garage, 2 parkings.
Gare de Vire à 16 km (2 H 30 de Paris et 35 mn de Granville).

Parking loué à Vire. Prix : 180 000 €

☎ Contact propriétaire : House14vs@gmail.com



Canapé JIME de Steiner.
Designer : Eric Berthes.
Convertible en couchage :
I. 140 x L. 184 x P 94 x
H. 74 cm. Prix : à partir
de 3 750 euros.

Convertible esthétique

Créée à Paris en 1926, la maison Steiner s'est surtout fait un nom après la guerre en multipliant les collaborations avec de grands designers. Certaines de leurs créations sont toujours rééditées, tels la chauffeuse 790 de Joseph-André Motte (1962) ou le fauteuil Zen du Hong-kongais Kwok Hoï Chan (1969). Cette année, le fabricant de mobilier s'est adressé

au designer touche-à-tout Eric Berthes. A la différence de la plupart des convertibles, son canapé JIME ne sacrifie pas l'esthétique au fonctionnel. Confortable grâce à son sommier à larges lattes et son matelas hautement technique, modulable afin de s'adapter aux évolutions de la vie quotidienne, il demeure d'une élégance résolument contemporaine. **B. F.**

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

Instant camouflage

Appelée « BR V », la gamme de Bell & Ross regroupe les montres vintage de la marque. D'une grande lisibilité grâce à ses chiffres, index et aiguilles luminescents, le nouveau modèle V2-92 « Military Green » joue à fond les codes militaires avec son total look kaki. Une montre urbaine et sportive pour les baroudeurs – et les baroudeuses – des villes. **B. F.**

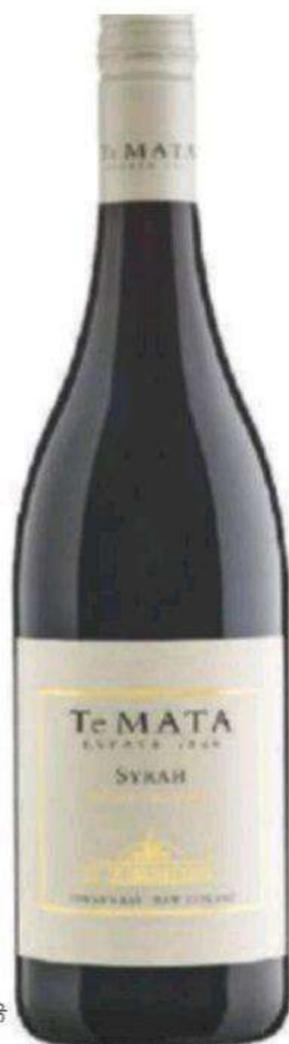
Bell & Ross BR V2-92 Military Green. Boîtier : acier. Diamètre : 41 mm. Etanchéité : 100 mètres. Mouvement : automatique. Bracelet : « nato stretch ». Prix : 2700 euros.



Syrah des antipodes

Pilotée depuis trente ans par John Buck, un orfèvre du vin, cette maison figure sur le podium des meilleurs producteurs néo-zélandais. Son Syrah 2017 ne pâtit pas de la comparaison avec nombre de ses équivalents français. Il se distingue par sa texture soyeuse, sa profondeur, sa richesse aromatique et l'élégance de sa finale. **J.-P. L. R.**

Te Mata Estate Syrah 2017.
Où le trouver ? voyageursduvin.com.
Prix : 26,90 euros.



Tout pour la musique

Un casque qui fait vibrer vos oreilles sans laisser entrer des bruits extérieurs. Skullcandy réussit à se différencier sur le marché compétitif des casques à réduction de bruit active. Moins onéreux que ses concurrents de Bose ou Sony, ce casque opte pour la carte fun avec un son personnalisable et des moteurs afin d'accentuer les basses. L'autonomie est honorable pour ce casque ovni. **A. S.**

Crusher ANC de Skullcandy, casque à réduction de bruit active. 24 heures d'autonomie, charge rapide. Disponible en trois coloris : Deep Red, Fearless Black et Black/Tan. Prix : 299,99 euros.





Eric Frechon dans le fournil du Bristol, à Paris, qui produit Le Pain Vivant (ci-dessous). « Le palace est sans doute le seul au monde à faire sa propre farine. »



Benoit Inero/SDP

La cuisine selon Eric Frechon

Un chef sans brigade

Un temps « KO debout » avec le confinement, le cuisinier triplement étoilé de l'Hôtel Bristol à Paris raconte ses frustrations et les petits bonheurs de la vie sans service.

PAR ERIC FRECHON

Paul Bocuse était formel. « *Classique ou moderne, il n'y a qu'une seule cuisine : la bonne.* » Au-delà du goût, essentiel, une question d'amour et de partage se joue dans l'assiette. Qu'elle soit bourgeoise, familiale ou gastronomique, la cuisine véhicule d'abord des valeurs, un humanisme. Or la crise sanitaire a déclenché un cataclysme. La fermeture des restaurants dès le 15 mars au soir a plongé toute la profession dans la stupeur. Jusqu'au dernier moment, on n'y croyait pas. Mais nous avons dû nous y résoudre : la restauration a été assimilée aux commerces « non indispensables à la vie de la nation ». Par la force des choses, le nombre de repas pris à l'extérieur s'est effondré. Confinés chez eux, des millions de Français ont retrouvé les fourneaux pour se faire à manger. Et beaucoup ont manifesté une curiosité renouvelée pour les démonstrations des chefs de cuisine, notamment sur les réseaux sociaux.

Benoit Inero/SDP

Personnellement, j'ai accusé le coup. KO debout! Il m'a bien fallu trois semaines avant de reprendre du poil de la bête et de me remettre en selle dans la perspective de la réouverture. Cela n'a pas été une période propice à la création. Le fait d'être privé de ma brigade n'était pas le problème. Car l'élaboration de recettes procède prioritairement de la réflexion. Un chef de cuisine jette d'abord ses idées sur le papier. Ce n'est que dans un second temps que se succèdent les essais jusqu'à l'aboutissement d'un plat.

Cela aussi peut se faire seul, à la maison, même si l'on n'y dispose pas de l'équipement élaboré de nos restaurants. Le problème, c'est que je n'avais pas la tête à ça, même si je suis resté en contact avec mes équipes. En fait, j'étais littéralement en manque! Je n'avais pas cette dose indispensable d'adrénaline qui me stimule d'ordinaire. Voilà quarante ans que je cours tous les jours, à chacun des services. Et tout s'est arrêté d'un coup.

Seul aspect positif du confinement, mais primordial, j'ai eu soudain du temps à partager avec mes proches, mon épouse Clarisse et notre petit Franklin. Un bonheur dont j'étais privé jusque-là en semaine. Instituteur le matin, j'ai dû préparer deux repas par jour pour la maisonnée. En choisissant de faire une cuisine familiale. Cela tombe bien : j'adore ça! Il ne faut pas imaginer que nos étoiles nous enferment dans une cuisine sophistiquée. Quand on fait de la haute gastronomie tous les jours,

« Lorsque j'apprends que des clients d'Epicure ont économisé un an, je suis bouleversé. »

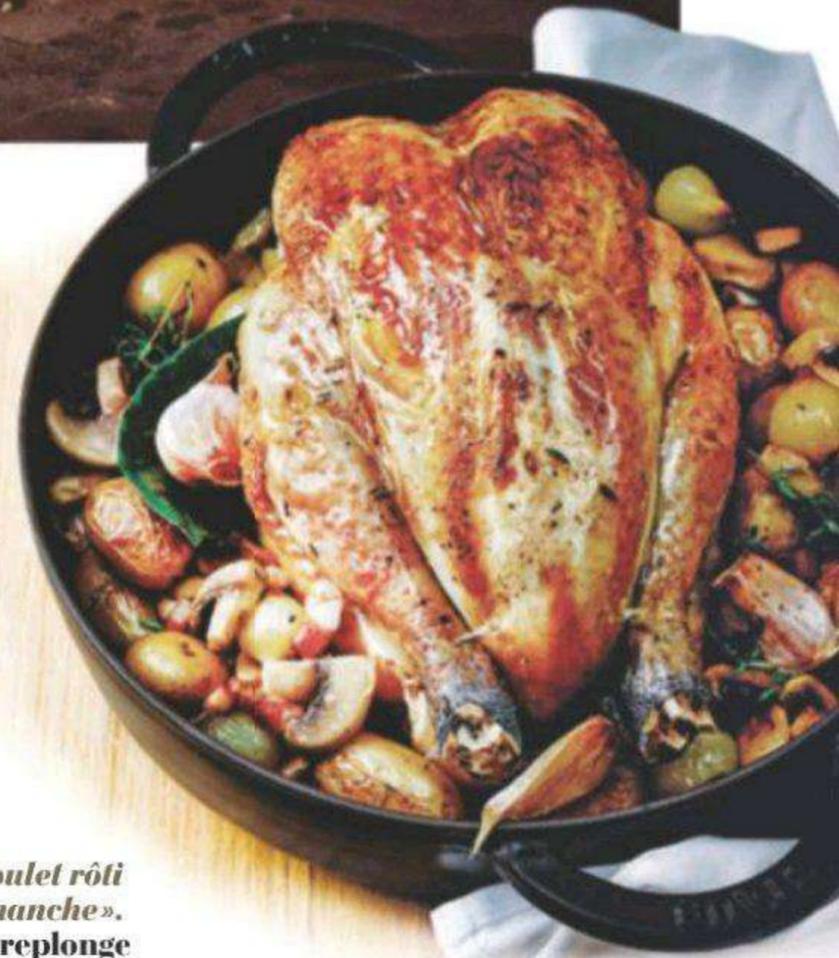
on n'aspire qu'à rompre avec cet exercice, dès que l'on est en vacances ou en week-end, pour revenir à une cuisine plus accessible. Avec de bons produits, naturellement, mais dans un esprit de simplicité. Nombre de mes confrères ont profité du confinement pour être encore plus présents sur les réseaux sociaux et les médias. On a vu apparaître des émissions de télévision



Le moulin de Cucugnan (Aude). Il fournit la farine du Bristol, élaborée par Roland Feuillas, « extraordinaire ingénieur informaticien reconverti dans la meunerie et la boulangerie ».

consacrées à la gastronomie, des chaînes YouTube et des centaines de publications sur Facebook ou Instagram. Certains s'y adonnent sans retenue, parfois théâtralement. Personnellement, je reste assez discret. D'abord parce que je ne suis pas un grand communicant. Ensuite par pudeur. J'estime que la cuisine-spectacle a ses limites. Et puis soyons humbles : nous ne sommes que des cuisiniers! Loin de la première ligne où combattent ceux qui sauvent des vies. Mais on donne du plaisir, ce qui n'est pas rien. Et indirectement, par notre intermédiaire, le confinement et le progressif déconfinement peuvent faire renaître certaines valeurs oubliées, la simplicité,

la naturalité, le partage, l'importance des liens familiaux. Autant de rappels qui nous feront peut-être ressortir plus riches de cette épreuve. Malgré mes réserves sur les réseaux sociaux, je n'en suis pas absent. Plus de 72 000 personnes me suivent sur Facebook, 234 000 sont abonnées à mon compte Instagram sur lequel j'ai réalisé plus de 1 300 communications. Un chef qui renoncerait au-



« Le poulet rôti du dimanche. Il me replonge dans mon enfance lorsque je suivais mon grand-père au poulailler. »

jourd'hui à ces outils passerait aux oubliettes. Mais je ne m'en occupe pas directement. Clarisse, dont c'est le métier, s'en charge, et je ne saurais être mieux conseillé. On observe un véritable phénomène de société. Les internautes demandent des précisions ou se répondent les uns les autres. Une vie se tisse en ligne, consolidant une communauté autour de la gastronomie. Les followers sont des amateurs de plus en plus connaisseurs que l'on ne saurait tromper. Mes plats semblent comme engagés dans une partie virtuelle de petits chevaux! ▶▶▶



Macaronis farcis à la truffe noire, artichaut et foie gras de canard. Le plat signature d'Eric Frechon créé à L'Epicure.

►►► Sur Instagram, mon plat signature, les « macaronis farcis à la truffe noire, artichaut et foie gras de canard », a recueilli 3 144 likes, et mon « anguille de Sargasses poêlée meunière », 4 692. Confiance : mon poulain préféré reste le « poulet rôti du dimanche », avec 2 878 likes. Les légendes sont brèves et soulignent chaque fois la composition. Une évocation gourmande sans fioritures. Tant mieux s'il en émane une certaine poésie culinaire. Au-delà des échos plaisants que suscitent ces posts, je suis heureux de faire partager au plus grand nombre le travail de mes équipes. Nous faisons rêver, et Internet montre le chemin. Les clés ? La sincérité et le naturel. Il n'y a pas de stratégie de communication, simplement de la générosité. Lorsque j'apprends que certains clients ont économisé pendant un an pour s'offrir un dîner à Epicure, le restaurant du Bristol, je suis bouleversé.

Ma cuisine ne vise qu'à transmettre mes propres émotions. Le « poulet rôti du dimanche » me replonge dans mon enfance, lorsque je suivais mon grand-père au poulailler pour choisir la volaille avant de la plumer et de la mettre au four. Idem pour la « tarte aux pommes de ma maman ». Je la



Eric Frechon en cuisine, en mai 2019. « Même si je suis resté en contact avec mes équipes, j'étais en manque sans cette dose indispensable d'adrénaline qui me stimule d'ordinaire ! »

POUR ALLER PLUS LOIN

Un site

eric-frechon.com
On y trouve les liens de ses pages sur Facebook, Instagram et Twitter, qui mettent en scène les plats des tables d'Epicure, 114 Faubourg, Lazare et Le Drugstore, à Paris, ou La Petite Plage, à Saint-Tropez.

Un livre

Ma cuisine pour les tout-petits
Parmi une dizaine de titres, on aime tout particulièrement ce recueil illustré par Morgane Rospars, qui propose cent recettes classées par tranche d'âge et par produit (éd. Solar, 2018, 208 pages, 16,90 euros).

vois encore tailler les fruits, les sucrer et les beurrer généreusement, à la mode normande. Plus que les odeurs et les saveurs retrouvées, on court, via ces réminiscences, après

« J'espère trinquer bientôt autour d'un cassoulet ou d'une blanquette, sans distanciation sociale. »

l'amour dont on était l'objet enfant. Il y a là une part de nostalgie assez proustienne. Tout m'incline à penser qu'à travers la cuisine passent ainsi bien d'autres choses, et d'abord des sentiments. La preuve : si deux cuisiniers suivent la même recette mais ne sont pas d'humeur égale, ils ne sortiront pas le même plat ! Moralité : c'est le cœur que l'on met dans nos assiettes. Et c'est là le plus important.

J'ai fait visiter le moulin et la boulangerie du Bristol à mon fils. A 5 ans et demi, il me semblait qu'il avait l'âge d'apprendre comment se fabrique le pain. Alors il a vu, de ses yeux vu, les sacs de céréales et le four. Je lui ai expliqué les secrets de la fermentation, lui ai montré comment se construisent les saveurs. Le Bristol est sans doute le seul palace

au monde à faire sa propre farine. Nous sommes en effet meuniers, suite à ma rencontre avec Roland Feuillas, extraordinaire ingénieur informaticien reconverti dans la meunerie et la boulangerie. Un paysan-boulangier, comme il se désigne lui-même, installé dans les Hautes Corbières, à Cucugnan, où domine un moulin à vent au sommet du village. En plein confinement, Roland m'a envoyé de la farine et du levain pour que je fasse un peu de pain à la maison, sous le regard fasciné de Franklin qui a mis la main à la pâte. Il a aussi fait ses premières madeleines. Bref, j'essaie de l'intéresser. Bébé,

il n'a jamais mangé de petits pots industriels. Je préparais tout moi-même. J'ai voulu éduquer son palais progressivement. Mais souvent, comme tous les enfants, il préfère des coquillettes à tout autre plat ! L'essentiel, c'est la transmission. Les enfants, tout particulièrement en ville, ignorent les origines des produits. Il faut leur enseigner que l'agriculture est la base de la vie.

L'avenir est incertain, et nous attendons tous le jour d'après. « *I have a dream...* », déclarait Martin Luther King dans son fameux discours. Sans commune mesure avec l'espoir d'une humanité meilleure, j'espère trinquer bientôt simplement autour d'un bon plat : un cassoulet, une blanquette, un poulet rôti, peu importe, mais un plat sans « distanciation sociale », autour duquel on se pressera par dizaines. Un plat résolument franchouillard, symbole de nos valeurs gastronomiques et humaines de convivialité et de partage.

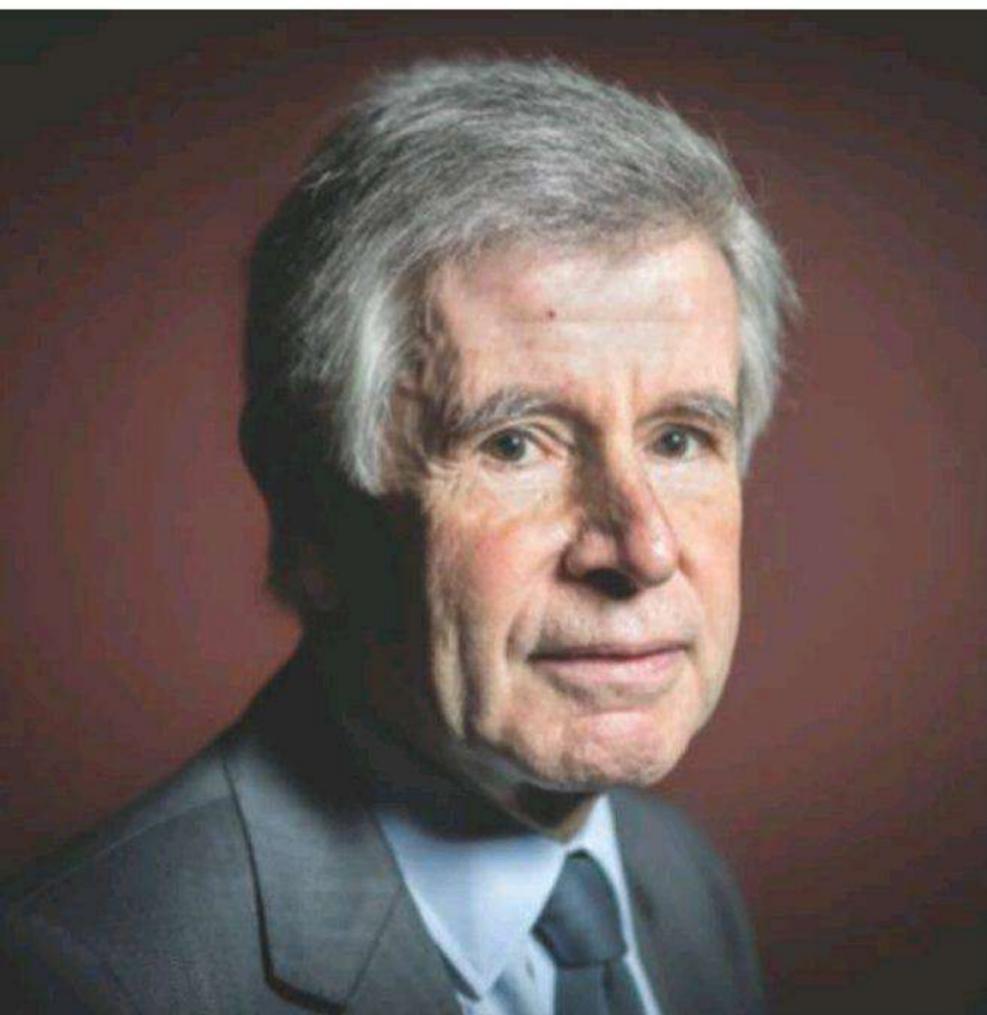
Propos recueillis par Rodolphe Fouano

Essai

L'homme des présidents

L'essayiste dresse le portrait incisif des huit chefs d'Etat de la « Cinquième ».

PAR MAURICE SZAFRAN



Lionel BONAVENTURE/AFIP

Alain Minc. Il en a connu personnellement six. Valéry Giscard d'Estaing est le premier qu'il ait « fréquenté ».

Huit présidents sous la V^e République. Alain Minc en a connu personnellement six. Il en a fait un livre écrit à la pointe sèche. Un opus passionnant parce que bien au-delà de la politique. A **De Gaulle**, Alain Minc, élevé à l'antigaullisme, présente ses excuses : « J'ai le remords de ne pas avoir été lucide plus tôt. Je ne me pardonne pas cette erreur intellectuelle. » A propos de **Georges Pompidou**, Alain Minc insiste sur son exceptionnelle intelligence : « Les passions artistiques de Pompidou, qui vont d'Apollinaire à Nicolas de Staël, de Nerval à Poliakov, témoignent d'une liber-



« Mes » présidents, Alain Minc, Grasset, 208 pages, 18 euros.

té de jugement et d'allure peu commune. » Sur **Valéry Giscard d'Estaing**, le premier président qu'il ait « fréquenté », Alain Minc ne déroge pas à l'analyse convenue : « Giscard a été un président dont le legs – modernisation sociale, Europe – est important. » Face à **François Mitterrand**, Alain Minc se fait à la fois admiratif et... cruel : « Je ne crois jamais ceux qui prétendent être sortis indemnes de leur relation avec François Mitterrand. »

Loin, si loin de **Jacques Chirac**, Alain Minc se reconnaît quelques... failles : « Cet homme valait évidemment mieux que mes préjugés. » Proche, si proche de **Nicolas Sarkozy**, il lui montre de la tendresse. Ces deux-là partagent des traits communs, et voilà pourquoi l'auteur rappelle cette épouvantable sortie de Jérôme Monod : « C'est un immigré hongrois en par-

tance pour les Etats-Unis qui s'est arrêté en chemin en France. » Confronté à **François Hollande**, Alain Minc ne manque pas d'ironie : « De même que Sarkozy ressemblait à un entrepreneur en politique et non dans les affaires, Hollande était un journaliste qui avait pris ses quartiers en politique et non dans une salle de rédaction. » Parrain d'**Emmanuel Macron**, Alain Minc refuse d'être dupe : « Macron n'est pas exceptionnel; il est extraordinaire au sens étymologique du mot. Exceptionnel veut dire implicitement une intelligence supérieure, hors normes. Ce n'est pas le cas. » Voilà qui est dit! ■

Polar

Ratonnades à Marseille

Reine du polar politique, Dominique Manotti est de retour. Dans cette ville, Marseille, qu'elle aime tant, elle situe son récit dix ans après



la guerre d'Algérie pour raconter les crimes racistes des soldats perdus de l'OAS, ces nervis d'extrême

droite reconvertis dans la police, les services secrets ou la sécurité. Une vingtaine d'Algériens sont assassinés. Le jeune commissaire Daquin débarque au célèbre Evêché, l'hôtel de police près du Vieux-Port. Il découvre à quel point la pourriture règne et Marseille est malade. Du racisme, mais pas seulement. Un modèle du genre.

Marseille 73, Dominique Manotti, Equinox Les Arènes, 450 pages, 20 euros.

Roman

Le Chili, mythe incarné

Dans la mythologie de la gauche, le Chili occupe une place particulière, celui – lumineux – de Salvador Allende et de l'Unité populaire



qui triompha par les urnes en 1970; celui – odieux et meurtrier – de Pinochet et des généraux putschistes. C'est cette

histoire qu'Olivier Duhamel et Delphine Grouès, universitaires et « spécialistes » du Chili, ont choisi de nous raconter sous la forme d'un... roman. Inspirés de personnages réels, ses héros, Carmen et Teo, sont deux combattants de la justice et de la liberté, pourchassés jusqu'à l'exil. Quand la politique, la vraie, la belle, nous bouleverse.

Carmen et Teo, Olivier Duhamel et Delphine Grouès, Stock Arpège, 250 pages, 19 euros.

Sacs à dos

La classe à bretelles

Le sac à dos n'est plus seulement un objet pratique : c'est un vrai accessoire de mode qui s'impose dans le vestiaire masculin comme dans les nouveaux usages de la mobilité.

PAR STÉPHANIE CONDIS

Porteur, le sac à dos... En témoignent les nombreux modèles lancés par les grandes maisons, Givenchy, Berluti, Prada ou Balenciaga. Les *fashion victims* craquent pour les créations excentriques, les businessmen investissent dans des pièces plus classiques et les hipsters plébiscitent les produits techniques, comme ceux de Patagonia. D'un côté, le luxe s'encanaille avec ce qui fut longtemps le symbole des routards. De l'autre, les marques sportswear s'ennoblissent grâce à des gammes en cuir, plus urbaines. Ou via des partenariats avec des stylistes, comme Eastpak et le couturier belge Raf Simons. Le sac à dos est devenu incontournable avec le développement des déplacements en deux-roues (vélo,

trottinette, scooter, etc.) et l'omniprésence des téléphones mobiles, que l'on a presque tout le temps en main. Le port sur les épaules permet de ne plus s'encombrer... Et l'indispensable compartiment pour ordinateur portable en assure un transport sécurisé, à l'heure du bureau flexible et du télétravail qui obligent à le conserver très souvent avec soi. Adieu attachés-cases, vive le confort et la liberté du sac à dos! Et sa grande souplesse, puisqu'il peut aussi contenir des affaires de sport et qu'il peut être tenu par son anse, ou sur une ou deux épaules, selon les circonstances. Attention tout de même, certaines étiquettes ont la vie dure. L'an dernier, le député Matthieu Orphelin a ainsi été rappelé à l'ordre en entrant dans l'hémicycle avec son sac à dos sur les épaules : il a finalement été autorisé à le garder... mais à la main. ■

«Mes compagnons de travail, de loisirs et d'aéroport»

PASCAL MONFORT, DIRECTEUR DE REC, CABINET DE CONSEIL EN MARKETING PROSPECTIF.

« Je suis un grand défenseur du sac à dos, depuis longtemps. Or, il y a dix ans, c'était difficile d'en trouver pour un usage dans le cadre professionnel. J'ai fini par dénicher la perle, un Lanvin qui m'attire toujours beaucoup de compliments. Mais j'en ai d'autres marques : ce sont mes compagnons de travail, de loisirs et d'aéroport. Je choisis selon la saison, les activités et rendez-vous de la journée. L'idée est de porter le modèle le plus juste en fonction de son look. Le sac à dos dit un certain dynamisme, c'est l'antithèse de la sacoche. Il autorise l'improvisation, voire l'aventure! »



Excentrique

Gucci

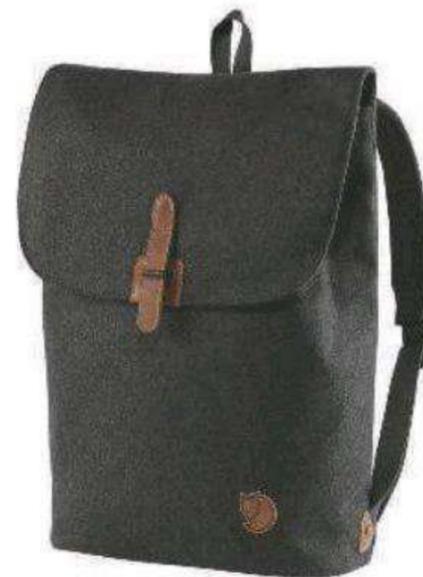
Il n'y a que Gucci pour concilier style montagnard, par la forme du sac à dos, et allure dandy, par sa matière : un velours au bleu subtil, incrusté du célèbre monogramme aux deux G. L'effet de volume est amplifié par les deux poches latérales zippées et la fermeture à cordon, complétée par deux attaches à clip qu'on aurait préférées en cuir... Un it-bag masculin pour trekking urbain à la fois chic et confortable, grâce à ses bretelles matelassées.

Prix : 1 490 euros.

Dimensions : L. 32 x H. 45 x P. 14 cm.

Le + : existe en petite taille.

Le - : lanières en synthétique à l'avant.



Ecologique

Fjällräven (Norrvåge Foldsack)

La marque suédoise d'équipements de plein air, fondée en 1960, a conquis la jeunesse branchée par son incontournable sac à dos sportswear Kånken et par ses collaborations avec des griffes tendance, comme récemment Acne Studios. Le modèle Norrvåge Foldsack en laine recyclée est, quant à lui, aussi intemporel que passe-partout, avec ses lignes sobres et ses couleurs sombres (gris, vert ou marron foncés). Cette apparente simplicité cache un intérieur très fonctionnel.

Prix : 179,95 euros.

Dimensions : L. 31 x H. 42 x P. 15 cm.

Le + : plusieurs coloris.

Le - : un peu plat.



Cyril Masson/Sp

Britannique

Paul Smith

Élégant comme un costume de gentleman londonien, ce sac, bien qu'assez volumineux, est allégé par la toile à carreaux en jacquard bleu marine qui le compose (un tiers coton, deux tiers polyester). Il est agrémenté de judicieuses pièces en cuir noir dans le dos, les coins inférieurs et le rabat supérieur (avec pochette à fermeture éclair). Un look caractéristique du styliste anglais, classique avec une touche d'originalité et de décontraction.

Prix : 545 euros.

Dimensions : L. 29 x H. 43 x P. 18 cm.

Le + : sa légèreté.

Le - : pas de compartiment ordinateur.



Pratique

Sandqvist (Antonia)

Alors que la marque cocrée en 2004 par le Suédois Anton Sandqvist vient de lancer, avec Polaroid, une édition limitée aux touches colorées, Antonia reste l'un de ses best-sellers, parfaite illustration du minimalisme scandinave. Le beau cuir à teinture végétale est doublé de coton bio et s'avère souple, doux et léger. Une fois l'ouverture « rolltop » – typique des sacs de coursiers à vélo – déroulée, apparaît une efficace ergonomie aux multiples poches et accroches.

Prix : 299 euros.

Dimensions : L. 27 x H. 45 x P. 14 cm.

Le + : accès à l'ordinateur par le côté.

Le - : un seul coloris.

Photos: Sp

Iconique

Dior (Motion)

Cette pièce épurée et raffinée se distingue par l'emblématique forme Saddle, signature haute couture de la maison Dior rappelant une selle de cheval. Comme la singulière poche à l'avant, le rabat supérieur est en cuir de veau lisse. Tandis que le grand compartiment principal du sac Motion (et ses bretelles matelassées) est en nylon noir et se ferme grâce à un cordon de serrage. A l'intérieur, un emplacement est prévu pour caler un ordinateur portable.

Prix : 1 200 euros.

Dimensions : L. 30 x H. 40 x P. 12 cm.

Le + : la forme de la poche avant.

Le - : peu de rangements intérieurs.





JEUDI 28 MAI

Les parlementaires de la Cnil ont tous voté contre StopCovid

Rendez-vous dans la salle des conférences du Sénat, quasi déserte, avec Loïc Hervé, élu centriste de Haute-Savoie. Le lieu – 650 mètres carrés, 11 mètres sous plafond – permet de converser en toute sécurité sanitaire avec celui qui, comme membre de la Commission des lois de la Haute assemblée et du collège de la Commission nationale de l'informatique et des libertés (Cnil), a mené en vain le combat contre l'application StopCovid. Bizarrement, alors qu'il avait suscité un vif émoi il y a quelques semaines, au moment où il aurait encore pu être utile, le lancement de l'application sanitaire prévu pour le 2 juin s'est fait dans un relatif consensus. Nous désignant le sénateur Bruno Retailleau, en conciliabule à l'autre bout de la salle, Hervé nous raconte que « *LR a voté contre au Sénat et pour à l'Assemblée* ». Histoire de se couvrir.

Lui ne mâche pas ses mots. Il qualifie l'application de « *truc bricolé dans le garage du secrétaire d'Etat Cédric O, inutile et potentiellement liberticide* ». Et relève que si la Cnil a donné par deux fois un avis positif concernant ce projet, les quatre parlementaires membres de son collège ont tous voté contre.

VENDREDI 29

Le rachat des stocks permettrait de transformer le plomb en or

Patron et fondateur de la société d'ingénierie et de recherche financière Edda Stock Finance, l'expert en mathématiques appliquées et ancien d'IBM Thierry Brutman pense avoir trouvé l'œuf de Christophe Colomb pour les entreprises en butte à des problèmes de trésorerie et de fonds propres, qui ne manqueront pas au sortir de la crise du Covid-19. Son modèle, baptisé Merchant Tracker, permet de lever des moyens déconnectés du niveau des fonds propres et du taux d'endettement des entreprises, par acquisition de leurs stocks; tout ou partie du risque étant pris en charge par le marché financier.

Associé à plusieurs acteurs de la finance (All Invest, DelMorgan & Co et Willis Towers Watson) et soutenu par un important investisseur émirati, Brutman nous explique qu'il intervient actuellement pour la reprise d'une entité de production d'hydroxyde de lithium au Canada, auprès d'un grand groupe automobile allemand, pour 1,3 milliard de dollars. Il évalue à 8 milliards les demandes qui lui sont adressées, et brûle de convaincre les grandes entreprises françaises des mérites de son Merchant Tracker.

C. Lebedinsky/Challenges

SAMEDI 30

Elon Musk maîtrise à 100 % sa scénographie et son design

On doute qu'Elon Musk ait lu le livre *La Laideur se vend mal*, du pape franco-américain du design industriel Raymond Loewy, paru dans les années 1950, mais on sait qu'Apple l'inspire. On est bluffé, à côté de son génie d'ingénieur visionnaire, par son souci de la simplicité de l'élégance, jusqu'au moindre détail : mise en scène de l'arrivée des astronautes en voiture Tesla, dans des combinaisons cintrées blanches et noires qu'il a qualifiées lui-même de « *smoking de l'espace* », finesse et pureté de sa fusée SpaceX, à côté de laquelle les propulseurs et le réservoir externe de la navette spatiale constituaient un attelage invraisemblable augurant son échec. Et que dire du design interne de leur module Crew Dragon ? Trois écrans de contrôle communs et une simple tablette pour chacun, là où il y avait plus de 1 000 écrans et interrupteurs sur la navette !

Blanc et noir : Elon Musk a repris tous les codes du design moderne. Comme si envoyer vers la Station spatiale internationale une fusée récupérable était aussi simple que d'ouvrir la boîte de son nouvel iPhone... Ce souci du design associé à celui de la perfection expliquent sans doute aussi le succès inattendu des voitures électriques Tesla, au point que leur prix élevé semble devenu un élément secondaire.

MARDI 2 JUIN

Les assureurs-crédit accusés de réduire à néant l'efficacité des PGE

Dans un entretien accordé à Challenges.fr, Wilfried Verstraete, président du directoire de la compagnie d'assurance-crédit Euler Hermes, a clairement et brutalement fait une mise au point : « *Le rôle de l'assurance-crédit n'est pas de maintenir en vie les entreprises qui ne sont pas viables.* » Le genre de déclaration qui fait bondir les membres de l'Association pour le retournement des entreprises, une organisation professionnelle qui regroupe avocats, administrateurs judiciaires et fonds spécialisés dans la reprise d'entreprises en difficulté.

Ils nous font parvenir une tribune – également accessible sur le site de Challenges – pour dénoncer l'attitude des assureurs-crédit, qui « *sont en train de retirer ou de réduire, au pire moment, leurs couvertures, supprimant les effets des prêts garantis par l'Etat* ». Leur idée ? « *Donner au juge des entreprises en difficulté le pouvoir de maintenir les assurances en cours, au même titre qu'il peut interdire la dénonciation des encours et octroyer des délais de paiement.* » ■

A la semaine prochaine

© SHUTTERSTOCK/PALUSTRA - POUVEZ-VOUS
MAGDA KARMI POUR SA - SHUTTERSTOCK/NOVIM

SCIENCES
ET
AVENIR

sciencesetavenir.fr

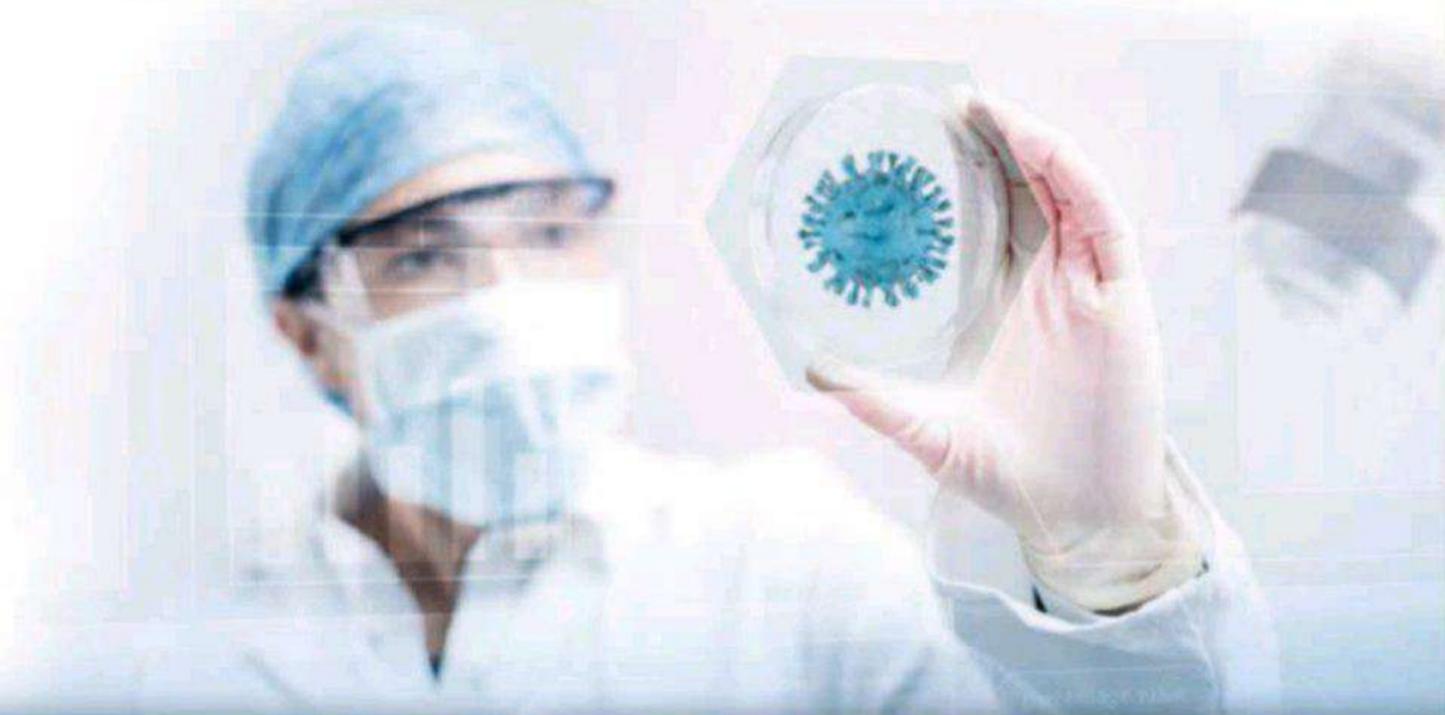


**LIRE
LA PAROLE
DANS LE
CERVEAU**

COVID-19

CE DONT ON EST SÛR

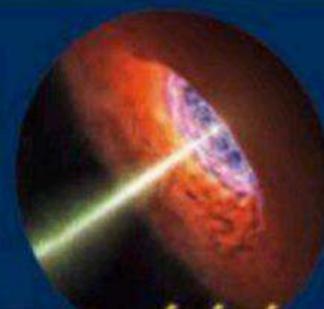
et ce qu'il reste à découvrir



FLORAISON
UNE GÉNÉTIQUE
EXTRAORDINAIRE

**TROUS
NOIRS**

ILS GRANDISSENT EN ACCÉLÉRÉ



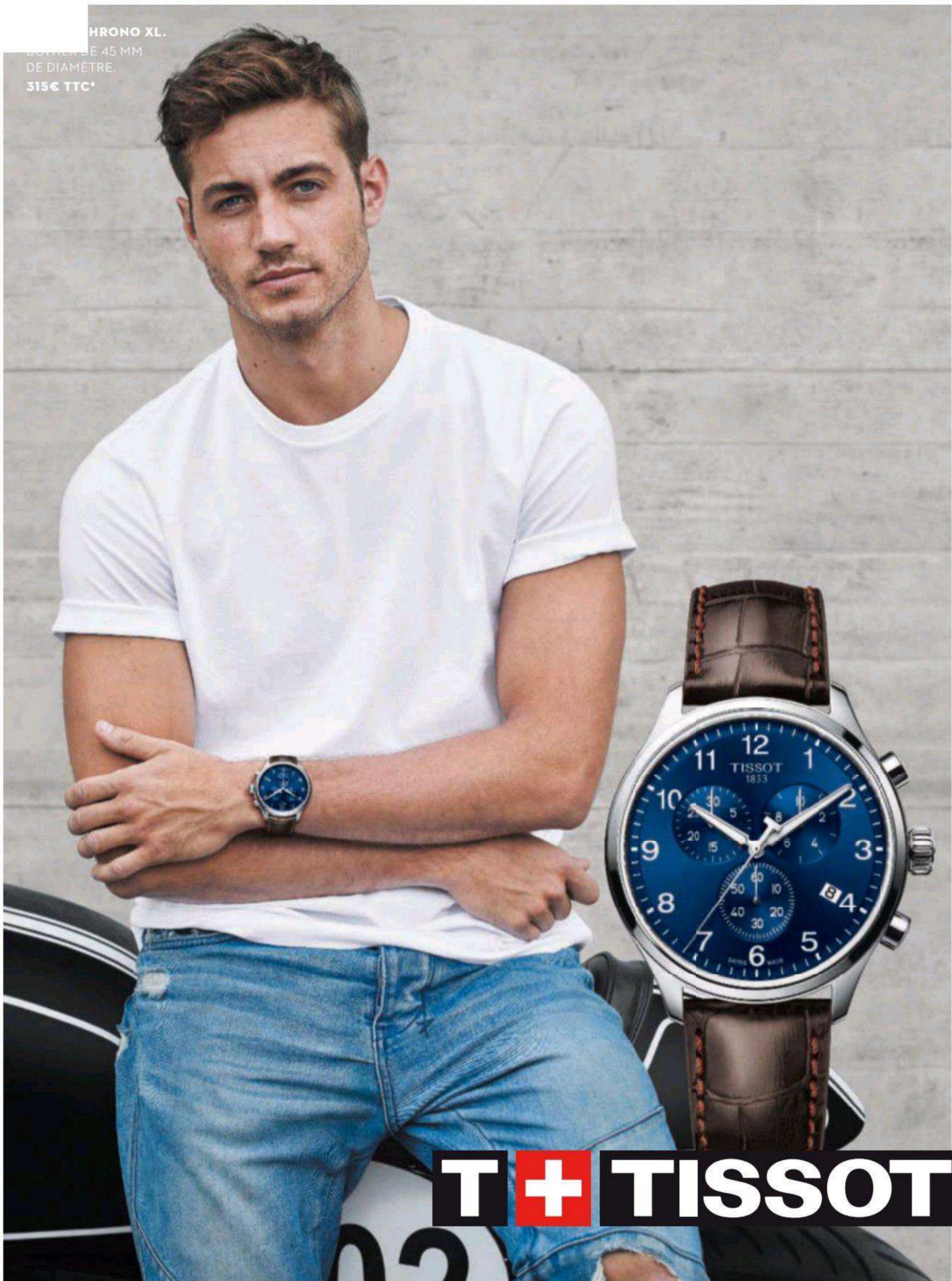
Chez votre marchand de journaux
ou sur www.sciencesetavenir.fr



HRONO XL.

BOÎTER DE 45 MM
DE DIAMÈTRE.

315€ TTC*



* PRIX PUBLIC CONSEILLÉ. / PHOTOGRAPHIE RETOUCHÉE.

T + TISSOT

BOUTIQUES : 76 AVENUE DES CHAMPS-ÉLYSÉES - 75008 PARIS / LES 4 TEMPS, NIVEAU 2 - 92092 PARIS LA DÉFENSE
ATELIER HORLOGER : 78 AVENUE DES CHAMPS-ÉLYSÉES - 75008 PARIS

TISSOTWATCHES.COM
TISSOT, INNOVATEURS PAR TRADITION