

# Les Echos

JEUDI 12 NOVEMBRE 2020

**Foie gras** La grande peur des fabricants face à la multiplication des crises // L'ENQUÊTE P. 14

**Commerce** Comment le secteur de la logistique se prépare à un Noël hors norme // PP. 20-21



## Santé, économie : les choix du gouvernement

- Jean Castex s'exprime ce jeudi, après quinze jours de confinement.
- Les commerces « non essentiels » devraient rester fermés.
- Télétravail : « une marge de progrès » subsiste, selon Elisabeth Borne.
- Un protocole sanitaire maintenu dans les établissements scolaires.

// PAGES 2-3 ET NOS INFORMATIONS PAGES 20-21

Une rue de Lyon, le 29 octobre dernier. Konrad K./SIPA et iStock

## Le plan de relance européen franchit une étape décisive

**ÉCONOMIE** Un pas de géant. Le Parlement européen et les Etats membres sont tombés d'accord, mardi, au sujet du budget 2021-2027 de l'Union européenne. Il constitue une condition nécessaire à l'approbation définitive de l'historique plan de relance de 750 milliards d'euros pour relever une économie percutée par la crise du Covid-19. L'Union entend également s'attaquer au volet préventif avec la création d'une véritable « Europe de la santé », pare-feu contre une nouvelle pandémie. Cette proposition risque de susciter des discussions complexes entre Européens qui doivent d'abord conclure avec le Royaume-Uni un accord sur leurs relations post-Brexit, dont la date butoir est repoussée.

// PAGES 6 ET 9



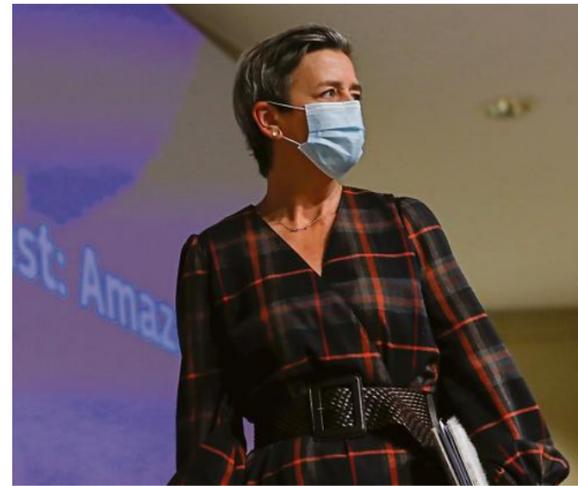
### Etats-Unis : la victoire de la participation

L'analyse de **Véronique Le Billon**

La participation a atteint un record historique, lors du scrutin présidentiel aux Etats-Unis. Une performance pendant une pandémie, et un progrès dans un pays souvent critiqué pour limiter l'accès au droit de vote. En critiquant le vote par courrier, Donald Trump aura commis une erreur coûteuse, selon Véronique Le Billon. // PAGE 10 ET NOS INFORMATIONS PAGE 8



## Pourquoi Bruxelles s'attaque à Amazon



Margrethe Vestager, commissaire européenne à la Concurrence. Photo Olivier Hoslet/Reuters

**CONCURRENCE** Mardi, la Commission européenne a formellement accusé Amazon d'enfreindre les règles européennes de la concurrence en tirant abusivement profit des données des détaillants indépendants utilisant les services de sa plateforme. Bruxelles lui reproche d'exploiter à son avantage les données générées par ses vendeurs tiers, qui

représentent près de 60 % du volume des ventes. En accumulant des informations sur les produits, les transactions, les prix... Amazon s'octroie un avantage concurrentiel pour « cibler la vente de ses propres produits », a dit la commissaire à la Concurrence, Margrethe Vestager. // PAGE 18 ET L'ÉDITORIAL DE DAVID BARROUX PAGE 15

**LesEchos**

SUR

**Europe 1**

RETROUVEZ NICOLAS BARRÉ  
L'ÉCLAIRAGE ÉCO À 7H15  
DANS LE 7H-9H DE MATTHIEU BELLIARD

M 00104 - 1112 - F: 3,00 €



ISSN0153.4831 113<sup>e</sup> ANNÉE 38PAGES

Antilles Réunion 4,10 €. Belgique 3,60 €. Espagne 4,40 €. Grande-Bretagne 3€80. Grèce 4,20 €. Italie 4,40 €. Luxembourg 3,80 €. Maroc 35 DH. Suisse 5,90 FS. Tunisie 5,50 TND. Zone CFA 3100 CFA.

### Unibail : Xavier Niel et Léon Bressler remportent la bataille

**COMMERCE** Appelés à se prononcer sur l'augmentation de capital de 3,5 milliards d'euros voulue par la direction d'Unibail-Rodamco-Westfield, les actionnaires du groupe l'ont refusée. Comme le préconisaient les frondeurs, Léon Bressler et Xavier Niel, qui détiennent un peu plus de 5 % du capital du géant des centres commerciaux. Les actionnaires ont également approuvé l'entrée au conseil de surveillance de l'ancien patron d'Unibail et du dirigeant d'Illiad, qui préconisent un recentrage du groupe sur ses activités européennes. Le titre a flambé à la Bourse de Paris après ces annonces. // PAGE 19

ET « CRIBLE » PAGE 38

### Veolia : offensive juridique pour vaincre la résistance de Suez

**ENVIRONNEMENT** Pour contrer la résistance de Suez à une fusion, Veolia passe à l'offensive sur le terrain juridique. Le géant de l'eau et des déchets a envoyé au président de Suez, Philippe Varin, une sommation par huissier, demandant la communication de documents. Le sujet de la mise en demeure de Veolia est la Fondation de droit néerlandais mise en place par le conseil de Suez. Elle empêche la cession de l'activité Eau France de Suez. Une opération nécessaire pour obtenir le feu vert de l'antitrust à une fusion. Veolia doit trouver le moyen de désactiver cette Fondation. Et pour cela, comprendre son fonctionnement. // PAGE 22

### Les banques dépassées par la percée de WhatsApp chez les traders

**FINANCE** Dans les salles de marché, plusieurs salariés ont été licenciés pour avoir employé des canaux de communication non autorisés comme WhatsApp. Alors que - pandémie oblige - de nombreux traders travaillent depuis leur domicile, les états-majors sont en alerte pour traquer et sanctionner d'éventuelles fraudes ou fuites d'information. Une ligne suivie par les banques anglo-saxonnes comme françaises. Les financiers concernés la jugent toutefois irréaliste. Quant aux superviseurs, ils se heurtent à la difficulté de sanctionner ces usages, après des décisions de justice défavorables. // PAGE 29

# Covid : l'exécutif contraint de maintenir sur les efforts demandés aux Français

- Après un Conseil de défense sur l'épidémie, le Premier ministre tient ce jeudi une conférence de presse, deux semaines après l'annonce du reconfinement.
- L'exécutif écarte à ce stade la réouverture des commerces non essentiels.
- Après l'adaptation du protocole dans les lycées, il ne devrait pas y avoir de mesures de durcissement pour l'instant.
- En revanche, les contrôles doivent être renforcés.

## ÉPIDÉMIE

Isabelle Ficek  
@IsabelleFicek

Chose promise, chose due. Emmanuel Macron, en annonçant le confinement au moins jusqu'au 1<sup>er</sup> décembre, avait posé des jalons d'étape de quinze jours. Jean Castex avait donné rendez-vous le 12 novembre. Alors ce jeudi, après un nouveau Conseil de défense consacré à l'épidémie de Covid-19 autour du chef de l'Etat, le Premier ministre tiendra une nouvelle conférence de presse pour faire le point sur la situation. « On a confiné le pays, il est normal de refaire un point de situation, de sensibilisation, de pédagogie : les efforts doivent se poursuivre », justifie Matignon.

« Le message, c'est qu'il n'est certainement pas le moment de se relâcher », a martelé le ministre délégué aux Relations avec le Parlement, Marc Fesneau, mercredi sur franceinfo. « Même s'il y a un frémissement, il n'a pas encore de traduction dans le système de santé. Il faut maintenir les efforts », renchérit l'entourage du ministre de la Santé et des Solidarités, Olivier Véran. « Le pic de l'épidémie est encore devant nous, avait rappelé mardi le porte-parole du gouvernement, Gabriel Attal. Aujourd'hui, il semble très tôt pour proposer un assouplissement des règles qui ont été fixées. » Une manière de préparer les esprits à un

certain statu quo sur les mesures de confinement et notamment sur la fermeture des commerces « non essentiels ».

Interrogé sur leur réouverture – réclamée ardemment par ceux qui font le gros de leur chiffre d'affaires avant les fêtes de fin d'année –, Marc Fesneau a enfoncé le clou : « pas à ce stade », a-t-il lâché justifiant ce statu quo par la nécessité de limiter encore au maximum les interactions sociales. Un moment délicat pour l'exécutif, qui sait que la colère est là et que les oppositions risquent de nouveau de s'en emparer. « Il y a un sentiment d'injustice », reconnaît un conseiller ministériel.

### Colère

Alors plus que jamais ce jeudi, Jean Castex veut réexpliquer le pourquoi de ces décisions, exprimer, aussi, « sa compréhension de la colère », indique son entourage. Il veut également remettre en avant « les montants incroyables mis sur la table » pour soutenir les commerces, souligne un conseiller tout en reconnaissant qu'il existe un doute tant que les aides ne sont pas arrivées sur les comptes en banque, celles-ci devant être versées au tout début de décembre.

Bref, l'exécutif voudrait tuer, glisse un autre conseiller, l'idée « qui s'installe qu'on laisserait crever les petits commerces ». Au sein du gouvernement, on tente aussi de relativiser en expliquant que la pro-

blématique n'est pas la même pour tous les secteurs. Le ministre de l'Economie et des Finances, Bruno Le Maire, a travaillé avec les différentes fédérations et le ministère de la Santé pour préparer ces réouvertures, le plus rapidement possible, avec des jauges plus strictes, des prises de rendez-vous...

Après la phase de mise en place, le Premier ministre souhaite aussi insister sur la marge de progrès sur le télétravail ce jeudi. Et le ministre de l'Intérieur, Gérard Darmanin, a demandé aux préfets lundi soir un renforcement des contrôles du confinement. « La petite musique qui montait, c'est "il n'y a pas de contrôle". Il faut envoyer des signaux. Si dans quinze jours, la situation ne s'améliorait pas, on nous dira que ce n'est pas un vrai confinement et les Français, qui ont besoin de protection, nous le reprocheront », avance un « marcheur » de la première heure. « Il faut comprendre que plus on s'astreint à ce confinement et moins longtemps il durera », ajoute une source gouvernementale.

### Prudence sur le calendrier

S'agissant des établissements scolaires, Jean Castex a redit mardi à l'Assemblée que le « choix » du gouvernement était de les maintenir ouverts. « Nous savons que confiner les élèves peut être pire que de les laisser se rendre dans les établissements », a-t-il insisté tout en soulignant « appliquer » ce choix avec « pragmatisme » et « une seule ligne :

la sécurité des enfants et des enseignants ». Aussi, alors que le ministre de l'Education nationale, Jean-Michel Blanquer, vient de lancer dans les lycées l'organisation en demi-groupes, il ne devrait pas y avoir ce jeudi de décision pour durcir davantage les mesures prévues dans le primaire et le secondaire. « Laissons déjà cette organisation prendre ses effets. Après, si la situation s'aggrave, il ne faut rien exclure », indique-t-on à Matignon, sur une éventuelle fermeture des lycées ou une organisation différente pour les 4<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> dans les collèges.

**L'exécutif voudrait tuer l'idée « qui s'installe qu'on laisserait crever les petits commerces ».**

Le chef du gouvernement, qui a appelé mardi soir ses ministres lors d'une réunion sur le Covid à « rester humbles vis-à-vis de ce virus et de la crise sanitaire », sait aussi l'attente de visibilité de la part des Français. Il devrait « donner des perspectives calendaires », dicit son entourage, mais avec la plus grande précaution, tant la prudence est de mise sur les prévisions. « En face de la lassitude, relève l'entourage d'Olivier Véran, il ne faut pas mettre d'espoir irréalisable. La boussole, ce sont les faits. » ■



Le Premier ministre, Jean Castex, tiendra ce jeudi une nouvelle conférence

## Télétravail : Borne pointe

**45 % des salariés affirment avoir travaillé à domicile entre le 4 et le 8 novembre, pendant en moyenne 3,7 jours contre 2,7 la semaine précédente, et près d'un salarié sur quatre dit avoir télétravaillé à 100 %, selon un sondage réalisé par Harris Interactive pour le ministère du Travail.**

Leïla de Comarmond  
@leiladeco

Il y a d'abord eu l'épisode « good cop, bad cop », comme l'a baptisé un syndicaliste. Il fait référence à la visite, lundi dernier, du secrétaire d'Etat à la Santé au travail, Laurent Pietraszewski, chez AXA, un des bons élèves du télétravail, trois jours après celle de la ministre du travail, Elisabeth Borne, chez Total, montré du doigt pour sa résistance au travail à domicile à 100 % imposé par le nouveau protocole sanitaire. Alors que la pres-

sion monte dans le monde patronal lors de ce deuxième confinement, l'heure est du côté du gouvernement à la reconnaissance des efforts des employeurs et de la difficulté de l'exercice imposé.

« Je suis consciente qu'on est en train de demander aux employeurs comme aux salariés des efforts sans doute au-delà de ce que chacun souhaiterait », a affirmé mercredi Elisabeth Borne dans une interview au « Parisien ». « L'idée que les employeurs ne joueraient pas le

**39 %**

**DES SALARIÉS** affirment ne pas pouvoir télétravailler. Ils sont 36 % à déclarer pouvoir le faire « facilement » et 25 % « avec difficulté ».

## La circulation du virus a ralenti comme espéré

**Le pic d'hospitalisation d'avril est sur le point d'être atteint et la deuxième vague n'a pas fini de monter dans les hôpitaux. Les réanimations sont, à ce stade, moins bondées qu'en avril, en raison d'une meilleure prise en charge en amont.**

Solveig Godeluck  
@Solwii

Est-ce le moment où la crête de la vague s'incline, avant de s'affaïsser ? L'évolution de l'épidémie de Covid montre de nets signes d'amélioration, trois semaines après le couvre-feu et les vacances de la Toussaint et dix jours après le reconfinement. En témoigne un nombre de reproduction du virus (contaminations hebdomadaires provoquées par chaque personne infectée) retombé à 0,93 le 7 novembre, ce qui signifie que l'épidémie a cessé de croître en volume. Faire tomber le nombre de reproduction à 0,9, c'était aussi l'objectif du gouvernement avec l'instauration d'un confinement « souple ». Auparavant, le couvre-feu et les vacances avaient permis d'abaisser ce score à 1,1 le 31 octobre, alors qu'il avoisinait 1,4 quinze jours plus tôt – mais sans passer en dessous du seuil de 1, pour faire décroître l'épidémie.

Néanmoins, a prévenu lundi le directeur général de la santé, Jérôme Salomon, « le pic de l'épidémie est devant nous, la deuxième vague progresse toujours ». Et elle est encore plus impressionnante que la pre-

mière, parce qu'elle balaie tout le territoire, à des degrés divers. Cette vague montante a déjà fait près de 12.000 morts. Quant au nombre de personnes hospitalisées, il se rapproche du maximum atteint au printemps. Mercredi, les établissements accueillent 31.946 malades du Covid. Le pic du 14 avril se situait à 32.131 hospitalisations simultanées.

### Moins de réanimations

Les séjours en réanimation pour Covid sont, en revanche, bien moins nombreux à ce stade qu'au plus fort de la crise du premier semestre. Avec 4.803 malades graves du Covid mercredi, et un rythme d'admissions en soins intensifs de 400 à 500 personnes par jour, on est encore loin du pic du printemps, qui avait culminé à 7.019 réanimations le 8 avril, précédant de six jours le pic des hospitalisations.

La grande différence entre le printemps et aujourd'hui, c'est une meilleure prise en charge des patients Covid, traités précocement avec de l'oxygène à haut débit. On leur administre des anticoagulants pour éviter embolies et AVC, et on leur donne des corticoïdes afin de calmer les états inflammatoires. L'expérience a permis de faire chuter à la fois les admissions et les durées de séjour, ce qui contribue à délester les salles de soins intensifs.

Les réanimations continuent cependant à se remplir. Si l'Ile-de-France ou l'Alsace s'en sortent mieux à ce stade qu'au printemps, 66 départements ont déjà dépassé

le niveau de la première vague en termes d'hospitalisations, comme le montrent les graphiques réalisés par Guillaume Rozier avec les données de Santé publique France.

« J'appelle à la plus grande prudence, pour ne pas donner l'impression que le pic est derrière nous. On ne sent pas de détente suffisante pour parler même d'un "frémissement" positif », a mis en garde mardi Fré-

### Il a dit



**« J'appelle à la plus grande prudence, pour ne pas donner l'impression que le pic est derrière nous. On ne sent pas de détente suffisante pour parler même d'un "frémissement" positif. »**

FRÉDÉRIC VALLETOUX  
Président de la Fédération hospitalière de France

déric Valletoux, le président de la Fédération hospitalière de France.

En Auvergne-Rhône-Alpes, on observe encore 500 à 600 hospitalisations par jour, a-t-il souligné, et il ne reste plus qu'une quarantaine de places disponibles en réanimation. « Cette semaine, 90 transferts sont attendus dans cette région. On voit la même pression en Bourgogne-Franche-Comté, où les passages Covid aux urgences ont augmenté de 50 % sur les sept derniers jours », a insisté Frédéric Valletoux.

### La situation se tend dans les Ehpad

Florence Arnaiz-Maumé, la déléguée générale du Synerpa, la fédération des structures privées d'aide aux personnes âgées dépendantes, a également tiré la sonnette d'alarme mardi, notant que « depuis le 20 octobre la situation se tend » avec une accélération des décès en Ehpad depuis le 26 octobre. « On a d'abord eu une petite progression en octobre, de 50 à 100 décès par semaine, puis 1.148 la semaine dernière, en sept jours. » Cette deuxième vague est « encore maîtrisée par rapport à la première », a-t-elle précisé, car les Ehpad disposent désormais de masques, de blouses et de tests. De plus, ils sont accompagnés par des équipes mobiles gériatriques et peuvent traiter leurs résidents Covid sur place. Les transferts hospitaliers sont moins fréquents et l'hôpital ne les refuse plus. « On est partis pour quatre à six semaines difficiles », prédit Florence Arnaiz-Maumé. ■

## Les commerçants veulent

**L'exécutif laisse peu d'espoir aux commerces « non essentiels » pour une réouverture rapide. Le temps presse : Noël arrive et le Black Friday commence dans dix jours.**

Philippe Bertrand  
@BertralPhilippe

Les commerçants ne veulent pas rater Noël et moins encore le Black Friday. Ils demandent la réouverture des commerces et rayons dits « non essentiels » que le gouvernement a fermés au début du reconfinement. Le ministère de l'Economie a promis une clause de revoyure à la mi-novembre. Elle sera activée ce jeudi lors du Conseil de défense. Mais aucun signe d'espoir ne leur est donné, et leur colère risque de redoubler.

Mercredi, le ministre délégué chargé des Relations avec le Parlement, Marc Fesneau, a indiqué

sur franceinfo que le gouvernement n'envisageait pas, « à ce stade », d'autoriser la réouverture des commerces non essentiels. « Je comprends tout à fait la détresse des commerçants qui sont concernés », a-t-il indiqué, reconnaissant qu'ils avaient pris « beaucoup de précautions et de mesures sanitaires qu'il faut saluer ». Mais il a rappelé que la décision de fermeture avait été prise « pour éviter que nous nous déplacions plus qu'il ne le faut » afin de freiner la propagation de l'épidémie.

La pression monte. Le Black Friday exacerbe l'urgence. Cette période de promotions importées des Etats-Unis démarre le 22 novembre. L'opération a d'abord été portée par les e-commerçants, dont Amazon. Les magasins physiques ont suivi. Chez Auchan et Carrefour, on la prépare un an en avance. Les enseignes constituent des stocks spécifiques. Le Black Friday est

# la pression

## « Garder les écoles ouvertes, c'est gérable sur le plan épidémiologique »

Propos recueillis par  
Solveig Godeluck  
@Solwii

**Est-ce que les enfants de plus de 10 ans transmettent moins le coronavirus que les adultes ?**

Les adolescents transmettent autant que les adultes asymptomatiques, mais ils sont plus souvent asymptomatiques et moitié moins susceptibles d'attraper eux-mêmes le virus. L'étude sérologique menée par l'Institut Pasteur au printemps à Crépy-en-Valois, dans l'Oise, a permis d'étudier la diffusion de l'épidémie dans un foyer infectieux, au lycée puis dans les familles. A l'époque, personne n'avait vu que le virus circulait activement, car les élèves n'avaient pas de symptômes et n'avaient donc pas été testés.

L'expérience de Crépy-en-Valois a montré que le pourcentage de personnes infectées parmi les élèves était semblable à celui observé chez le corps enseignant et le personnel du lycée et que les départs en vacances avaient provoqué une chute des contaminations.

**Néanmoins, les adolescents sont moins facilement contaminés selon vous.**

Une étude menée en Chine pendant la première vague, puis une étude de modélisation, ont montré que les moins de 20 ans risquaient deux fois moins d'attraper le virus, alors qu'ils étaient placés dans les mêmes conditions d'exposition que les personnes plus âgées. Les hypothèses médicales pouvant expliquer cela ne sont pas de mon ressort. Mais attention, les conditions d'exposition peuvent différer, et de fait, les adolescents ont beaucoup d'interactions sociales. C'est un risque supplémentaire pour eux.

**Etait-il justifié d'imposer le port du masque aux enfants dès 6 ans à l'école primaire ?**

Les enfants de moins de 10 ans sont peu contagieux, mais on ne sait pas dans quelle proportion. Cette tranche d'âge n'a pas beaucoup été étudiée. Oui, je pense que le masque est important, car il y a une probabilité de transmission, et en période de forte circulation du virus comme aujourd'hui, il faut utiliser tous les moyens à notre disposition. Bien sûr, le masque sera sans doute touché, déplacé. Mais il continuera à jouer le rôle de filtre pour protéger l'enfant masqué, au moment où le froid s'invite et où il devient difficile d'aérer les locaux comme il faut. L'Italie a adopté le masque dès 6 ans à la rentrée scolaire, et aux Etats-Unis les autorités sanitaires le recommandent dès 2 ans.

**VITTORIA COLIZZA**  
Modélisatrice,  
directrice de  
recherche à l'Inserm,  
Institut Pierre Louis  
d'épidémiologie et de  
Santé publique

**La rentrée scolaire de septembre a-t-elle dopé l'épidémie ?**

En France, il n'y a pas eu de poussée épidémique liée à la réouverture des classes. Dans la deuxième quinzaine de septembre, c'est-à-dire dans un délai correspondant au décalage entre les infections et les hospitalisations, il y a même eu un ralentissement de l'épidémie. Mais il faut être prudent quand on regarde ces courbes, car un très grand nombre de facteurs peuvent favoriser la propagation épidémique. D'ailleurs, les contaminations d'octobre s'expliquent plutôt par le retour du froid, qui favorise les virus respiratoires et l'enfermement à plusieurs à l'intérieur des locaux.

**« Les moins de 20 ans risquent deux fois moins d'attraper le virus, alors qu'ils sont placés dans les mêmes conditions d'exposition que les personnes plus âgées. »**

**Les vacances de la Toussaint ont-elles plutôt évité des contaminations scolaires, ou favorisé les contaminations intergénérationnelles en famille ?**

Comme le couvre-feu en Ile-de-France et dans plusieurs grandes villes a débuté avec les vacances scolaires, il est difficile de distinguer l'effet des mesures de celui des vacances. En tout cas, on note un ralentissement des hospitalisations en Ile-de-France qui, s'il se confirme, pourrait être dû à la fois aux vacances et au couvre-feu.

**Le gouvernement a choisi de laisser les écoles ouvertes, même s'il incite les lycées à fonctionner avec un jauge réduite de 50 %.**

**Est-ce suffisant ?**  
Garder les écoles ouvertes, c'est aussi le choix fait par l'Irlande pour son confinement. C'est gérable au plan épidémiologique. C'est un compromis entre le risque de circulation du virus et les enjeux éducatifs et économiques. Après, si jamais il fal-

lait appliquer des restrictions supplémentaires, il faudrait cibler les lycées car ce sont les établissements scolaires où l'épidémie peut se propager le plus vite. De plus, les lycéens ont moins besoin d'être gardés à la maison, ou d'être suivis individuellement en classe. D'où l'intérêt d'organiser des rotations afin de réduire la fréquentation au lycée.

Pendant le premier confinement, nous avons fait des projections sur la réouverture partielle des collèges et des lycées et nous avons trouvé que c'était un moyen très efficace de garder le lien avec les élèves, tout en réduisant la circulation virale. Nous avons montré que dans un contexte de stabilisation de l'épidémie, la réouverture à 50 % des lycées et collèges aurait eu peu d'impact sur le bilan sanitaire, mais qu'en revanche, 100 % de présence aurait pu augmenter de 50 % le besoin de lits de réanimation.

**Avez-vous réactualisé vos études d'impact pour le deuxième confinement ?**

Oui, nous avons publié le 8 novembre des scénarios de reconfinement ciblés sur les cinq régions avec le plus fort taux d'hospitalisation Covid-19 par habitant. Les résultats de la modélisation indiquent qu'en gardant toutes les écoles ouvertes, on dégraderait de 20 % à 30 % les statistiques d'admission à l'hôpital par rapport à un scénario de fermeture totale. En particulier, ouvrir les collèges et lycées aurait un impact de 12 % à 20 % par rapport à un scénario où seules les écoles maternelles et primaires seraient ouvertes. Cela affecterait donc légèrement l'efficacité du confinement. Cependant, garder les collèges et lycées ouverts entraînerait aussi un rebond plus rapide une fois le confinement levé, en raison d'une circulation plus forte du virus dans cette classe d'âge au moment du déconfinement, et des nouvelles opportunités de propagation grâce à la levée des restrictions.

**Comment se préparer au déconfinement alors ?**

Si les écoles restent toutes ouvertes, nous estimons qu'il faudrait de 3,5 à 8 semaines supplémentaires après un mois de confinement souple pour atteindre le niveau d'hospitalisation quotidien d'un confinement rigide d'un mois avec les écoles fermées. On a donc besoin de mesures restrictives et d'un protocole sanitaire renforcé dans les lycées dès le confinement. Il faudrait aussi surveiller l'évolution de l'épidémie dans les lycées. Nous sommes en train de modéliser la possibilité de dépister certains établissements de façon répétée et massive, avec des tests antigéniques. ■



de presse pour faire le point de la situation. Photo Ian Langsdon/Pool via Reuters

## une « marge de progrès »

jeu est [...] très majoritairement fausse », a-t-elle ajouté. Elle appuie son constat sur les résultats d'un sondage sur l'activité professionnelle pendant le confinement, commandé par son ministère à Harris Interactive et publié mardi soir.

Il montre une nette extension du télétravail : 45 % des salariés affirment avoir travaillé à domicile entre le 4 et le 8 novembre, jours sur lesquels portait l'enquête, et pendant en moyenne 3,7 jours contre 2,7 la semaine précédente. En outre, près d'un salarié sur quatre dit avoir télétravaillé à 100 %. Sachant que si 39 % des salariés affirment ne pas pouvoir télétravailler, 36 % affirment pouvoir le faire « facilement » et 25 % « avec difficulté ».

Quant à la responsabilité des employeurs dans l'absence de télétravail, elle est pointée du doigt par 15 % des salariés en essentiel la semaine dernière. Ce qui fait dire à Elisabeth Borne

qu'il reste encore « une marge de progrès ».

**Consigne ferme**

Face aux récalcitrants, l'heure est toujours pour l'inspection du travail à faire de la « pédagogie », assure la ministre du Travail, qui parle de « retard à l'allumage » à propos en particulier du secteur bancaire. Ainsi, les organisations syndicales ont exercé leur droit d'alerte la semaine dernière chez LCL, où l'inspection du travail a réalisé des interventions et le dialogue social est tendu chez BNP Paribas (lire page 30).

« L'essentiel du message a été compris » par les entreprises, insiste-t-on cependant dans l'entourage d'Elisabeth Borne. Il n'empêche que la consigne adressée aux directeurs des services déconcentrés du ministère du Travail (Directcte) est ferme. Lors d'une réunion à distance, il leur a été demandé à tous par Elisabeth Borne de prendre leur téléphone pour mettre la pres-

sion sur les plus gros employeurs sur leur territoire, comme la ministre l'a fait avec des grands patrons, notamment celui de Total, en leur rappelant la règle du 100 % télétravail. En l'absence de prise en compte de l'avertissement, des mises en demeure pourraient commencer à être adressées la semaine prochaine.

Les partenaires sociaux, eux, n'ont pas beaucoup avancé dans leurs négociations sur le télétravail en général, et celui sous confinement en particulier lors de leur deuxième séance de discussion, mardi. Elle a été plus particulièrement marquée par de fortes tensions entre le patronat et la CFTD mais du côté des autres syndicats aussi, on a déploré que les représentants des entreprises disent « non à tout ». Une nouvelle réunion doit se dérouler le 13 novembre sur la base d'un texte que les employeurs ont promis d'envoyer ce jeudi soir, deux autres rendez-vous étant programmés les 17 et 23 novembre. ■

## savoir quand ils rouvriront

devenu la première séquence commerciale de l'année, devant Noël, sauf pour les vendeurs de jouets.

**« Tsunami économique »**

Le panéliste NDP estime que si les magasins de jouets restent fermés jusqu'aux fêtes, ils perdront 22 % de leur chiffre d'affaires. Une catastrophe. Les Galeries Lafayette ont déjà perdu plus de 1 milliard d'euros. Le Printemps vient d'annoncer la fermeture de sept magasins. « On ne peut pas passer Noël avec des commerces fermés. Ce serait un tsunami économique », a déclaré mardi au « Monde » Geoffroy Roux de Bézieux, le président du Medef. « La fermeture du commerce en période de Noël, c'est la faillite », résume Jacques Ehrmann, le président du Conseil national des centres commerciaux.

Les commerçants et les grands distributeurs sont prêts à renforcer les protocoles sanitaires. Du Furet du Nord à la FNAC en passant par Cultura et les Espaces culturels

Leclerc, les libraires affirment pouvoir accueillir au plus vite les clients en toute sécurité. Certains distributeurs proposent la vente au comptoir en plus des commandes en ligne et du clic & collecte. « Il faut rouvrir le jouet et le livre le 13 novembre, ainsi que le reste des commerces sur rendez-vous », affirme Jacques Ehrmann.

Plusieurs fédérations ont demandé l'interdiction de la vente des produits non essentiels sur Internet et, à tout le moins, l'interdiction du Black Friday. Bercy a rétorqué que l'Etat ne le pouvait pas. Le CNCC demande au moins d'en décaler la date, et de rouvrir tous les commerces le 28 novembre. Pour les jouets, le-commerce ne suffira pas. Beaucoup de commerçants ont compris qu'il n'y aurait pas d'assouplissement ce jeudi. Ils souhaitent désormais un calendrier. L'exécutif s'engagera-t-il pour la fin du mois ? En attendant, les Français se demandent ce qu'ils mettront sous le sapin. ■

## Y a-t-il un monde d'après ?

**D'ici au vaccin, l'exécutif travaille à un futur déconfinement qui ressemblera furieusement au confinement actuel, les fermetures de commerces en moins.**

**LE FAIT DU JOUR POLITIQUE**  
Cécile Cornudet



**A**u printemps, les tribunes fleurissaient dans les journaux, Houellebecq restait sceptique, avec raison d'ailleurs, mais au moins les esprits phosphoraient en rêvant du « monde d'après ». Société confinée, mais société vivante. Six mois plus tard, elle se tait. Mauvais signe, décrypte le gouvernement qui aimerait lui offrir un horizon, cette

« lumière dans la nuit » dont Mélenchon fait un motif de candidature. Rien n'est plus redoutable qu'une politique de stop-and-go pour user les nerfs et l'économie.

« Je prépare un schéma d'organisation jusqu'à l'été prochain », dit Jean Castex à ses visiteurs. Avant de reconnaître que c'est le virus qui commande : « Oui, nous naviguons à vue. » Pas de schéma pour tout de suite donc. Se projeter reviendrait à donner un signal de relâchement. La situation est trop dure dans l'hôpital et le virus est trop capricieux. « L'administration travaille à des scénarios mais il ne faut pas se mentir, avec un virus sensible au froid, on est incapable de se projeter à un

mois », reconnaît un conseiller. Même les bonnes nouvelles (le « frémissement » dans la hausse des contaminations) ne doivent pas être prises pour autre chose qu'un encouragement à continuer les efforts. Nez obstinément coincé dans le guidon. Il est une « lumière », en revanche, venue ni de l'Etat ni de la société mais de la science, à laquelle l'exécutif entend s'accrocher. On aura un vaccin ! Quand et comment, impossible à dire, mais cette seule perspective permet de faire passer la pilule d'un avenir proche difficile. Le schéma Castex pourra être contraignant, le futur déconfinement ressemblera sans doute plus à l'actuel

confinement qu'au déconfinement du printemps : qu'importe, il y a un bout à ce tunnel, et cela change tout. Dans une quinzaine de jours, Jean Castex devrait montrer à quoi ressembleront nos prochains mois. Réunions limitées à six, fermeture des bars et des restaurants, des commerces ouverts mais avec protocole renforcé, peut-être un couvre-feu. Il ne s'agira pas, on l'aura compris, de faire rêver avec ce « monde d'après », mais de montrer une stabilité, fût-elle contraignante, dans les mesures arrêtées. Le rêve, ce sera l'œuvre du vaccin... à la condition que l'exécutif ne rate pas ce rendez-vous-là.

ccornudet@lesechos.fr

# La résilience, nouveau mot d'ordre des entreprises

## SONDAGE

La pandémie oblige les entreprises à accélérer leur transformation numérique, nécessaire pour gagner en résilience, selon le deuxième baromètre des dirigeants réalisé par Viavoice pour « Les Echos ».

Mais les capacités d'investissements diffèrent grandement en fonction de la taille des entreprises.

Guillaume de Calignon  
@gcalignon

C'est un mot à la mode, que le président de la République a même utilisé en évoquant le général de Gaulle en début de semaine. La « résilience », cette capacité à surmonter les chocs, tout le monde en parle à l'heure du Covid-19.

Et cette qualité est devenue fondamentale pour les entreprises, si l'on en croit le deuxième baromètre des dirigeants réalisé par l'institut Viavoice en partenariat avec le think tank L'Exploratoire de Sopra Steria Next pour « Les Echos ». Pour 76 % des 400 entreprises interrogées, être résiliente est devenu une obligation vis-à-vis de leurs collaborateurs, clients et partenaires. Et 59 % des entreprises se sont déjà transformées pour tenir cet engagement.

Le Covid-19 a fait passer la notion de résilience devant celle d'efficacité pour les entreprises, un peu comme si celles-ci avaient décou-

« [Les dirigeants] ont compris que les solutions se trouvent à l'intérieur de l'entreprise qui doit affronter des changements extérieurs rapides. »

CHRISTIAN BOGHOS  
Directeur général des Temps nouveaux

vert que « nous autres, entreprises, nous savons maintenant que nous sommes mortelles », pour paraphraser Paul Valéry qui parlait des civilisations au lendemain de la Première Guerre mondiale. Une nouvelle réalité semble s'être imposée puisqu'elle est appelée à durer, ainsi que le prouve la deuxième vague de coronavirus. L'environnement risque de rester incertain, imprévisible, et les décisions prises avec la seule vision de court terme peuvent alors s'avérer dangereuses.

**Réorganisation pour gagner en résilience**  
« Les dirigeants ont décidé d'affronter l'incertitude en réorganisant leurs entreprises pour qu'elles deviennent plus résilientes », résume Emmanuel Craipeau, le président de L'Exploratoire. « Ils ont compris que les solutions se trouvent à l'intérieur de l'entreprise qui doit affronter des changements extérieurs rapides », ajoute Christian Boghos, directeur général du Groupe Les Temps nouveaux.

Quand on leur demande ce qui sera le plus important pour leur entreprise, pour accompagner la reprise de l'activité économique, les patrons répondent d'abord « la confiance des clients » mais tout de suite après suivent « la motivation et l'engagement des équipes », puis juste derrière, l'importance de parvenir à « une organisation interne adaptée aux nouvelles contraintes d'aujourd'hui et de demain ». Bref, « la pandémie a provoqué une accélération des transformations des entreprises », résume Emmanuel Craipeau.

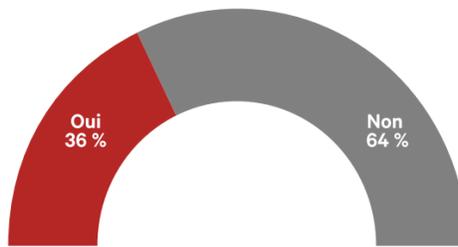
**Investissements dans le numérique**

Et cette transformation passe nécessairement par des investissements dans le numérique, dans le désormais célèbre click and collect, sans lequel à l'époque du Covid-19, les commerçants risquent fort de ne pas être résilients. Tout se passe comme si, en quelques mois, le numérique avait fait un bond de plusieurs années dans la tête des patrons. Pourtant, seules 36 % des entreprises interrogées par Viavoice ont l'intention d'accélérer leurs investissements dans le numérique. « Il existe une vraie différence entre les PME et les grands groupes dans la capacité à investir dans la transformation numérique », explique Christian Boghos.

Les trois quarts des entreprises employant plus de 1.000 salariés

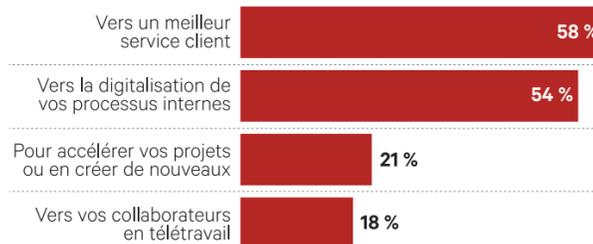
## Allez-vous accélérer les investissements dans la transformation digitale ?

En % des répondants, échantillon de 426 dirigeants



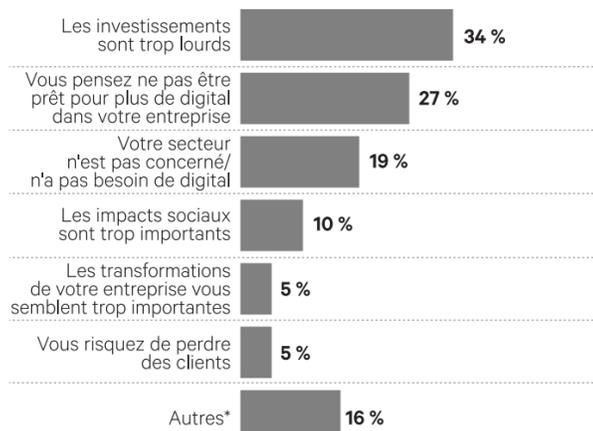
### Si oui, vers quoi allez-vous les orienter ?

En %, plusieurs réponses possibles



### Si non, pourquoi ?

En %, plusieurs réponses possibles



\* L'entreprise n'a pas besoin de plus de digitalisation ; ce n'est pas une priorité

SOURCE : VIAVOICE POUR « LES ÉCHOS », RADIO CLASSIQUE, L'EXPLORATOIRE (SOPRA STERIA NEXT)

vont investir plus vite dans le numérique contre seulement un tiers des PME de 20 à 99 salariés. La première raison de cet écart s'explique par les moyens financiers à la disposition des PME et pas par le manque d'envie des chefs d'entreprise. Un peu plus d'un tiers des PME qui ne sont pas prêtes à investir citent le fait que les investissements nécessaires « sont trop

lourds » et 27 % d'entre elles estiment « ne pas être prêtes ».

A l'inverse, chez les entreprises qui entendent accélérer leur transformation numérique, 58 % vont investir dans leur service client et 54 % dans la digitalisation des processus internes. C'est en partie là que se jouera la résilience mais aussi, à terme, la capacité de rebond du tissu productif français. ■

# Immobilier : les dispositifs Pinel et prêt à taux zéro prolongés en 2022

## IMMOBILIER

Les amendements déposés par le gouvernement au projet de budget pour 2021 ne prévoient que la prorogation du PTZ, déclenchant la colère des professionnels du bâtiment et de la promotion immobilière.

Isabelle Couet  
@icouet  
et Elsa Dicharry

La colère des professionnels du bâtiment et de la promotion immobilière devrait un peu retomber. Le gouvernement va finalement prolonger les deux dispositifs clés que sont la réduction d'impôt Pinel, en faveur de l'investissement résidentiel locatif en zone tendue, et le prêt à taux zéro (PTZ), qui favorise l'accès à la propriété d'une résidence principale pour les ménages les plus modestes. C'est ce qu'a indiqué Emmanuelle Wargon mardi soir sur BFM Business.

La ministre déléguée au Logement a ainsi dissipé les doutes concernant l'avantage Pinel. « Il ne va pas s'arrêter en 2021, on va le prolonger en 2022 », a-t-elle affirmé. Comment ? A l'identique ou en l'améliorant ? Les discussions sont toujours en cours.

### « Confusion »

Depuis la présentation du projet de budget pour 2021, fin septembre, le secteur attendait avec impatience les amendements du gouvernement sur ces deux mécanismes qui soutiennent la construction. Déposés le 7 novembre, ils seront discutés à l'Assemblée en fin de semaine.

Problème : seule la prorogation d'un an du prêt à taux zéro, dont l'extinction est prévue au 31 décembre 2021, a été proposée. Le gouvernement n'a rien dit sur l'échéance du Pinel. Un « oubli » qui a fait réagir les fédérations du secteur. « Les amendements gouvernementaux ne règlent rien et sèment la confu-

sion », ont écrit la Fédération française du bâtiment (FFB) et la Fédération des promoteurs immobiliers (FPI) dans un communiqué mardi.

### Effets d'aubaine

Sur le PTZ, le gouvernement a proposé des modifications visant à « limiter les effets d'aubaine ». L'amendement prévoit que soient pris en compte, dans une logique de « contemporanéisation », les revenus de l'année de l'émission de l'offre de prêt plutôt que ceux de l'année N-2. Ce qui, cependant, peut s'avérer plus favorable pour le bénéficiaire en période de crise.

Concernant le Pinel, l'amendement « propose de préciser que les plafonds de loyers ne doivent pas dépasser le montant moyen des loyers constaté l'année précédente sur le marché locatif ». Pour le gouvernement, le dispositif

Le gouvernement veut revoir les plafonds de loyers pour les investissements Pinel.

« ne remplit pas entièrement son objectif de développement d'une offre locative réellement intermédiaire, faute notamment d'un bon calibrage des plafonds de loyers ». Dans certains cas « les loyers consentis sont même supérieurs au montant moyen des loyers de marché ».

« La prolongation du Pinel, qui permet de loger 60.000 ménages par an, est une sage décision, a réagi Alexandra François-Cuxac, la présidente de la FPI, après l'intervention d'Emmanuelle Wargon. Mais ce n'est pas en période de crise qu'il faut remettre en question un dispositif qui fonctionne. Nous demandons un statu quo jusqu'à fin 2022 », expose-t-elle. Il sera temps de rouvrir les discussions « après la session parlementaire », estime-t-elle. Emmanuelle Wargon avait évoqué à plusieurs reprises la possibilité de verdir le dispositif Pinel. La FPI y est favorable. Mais seulement après 2022. ■

# La Mairie de Paris prépare un budget 2021 marqué par la crise

## BUDGET

Alors que les effets de la crise sur ses finances vont encore se faire sentir en 2021, la Ville de Paris entend maintenir un investissement de 1,45 milliard d'euros. Avec une épargne brute en berne, elle va de nouveau s'endetter.

Laurent Thévenin  
@laurentthevenin

Garder le cap malgré la crise qui sape ses finances. En pleine préparation de son budget pour 2021, la Ville de Paris n'entend pas dévier de la ligne qu'elle suit depuis des années. « L'enjeu est de construire un budget qui permette d'être au rendez-vous de la crise économique et sociale, malgré une grande imprévisibilité sur un certain nombre de recettes et de dépenses », résume aux

« Echos » Paul Simondon, l'adjoint en charge des finances, du budget et de la finance verte, en amont du débat d'orientation budgétaire (DOB) qui se tiendra la semaine prochaine au Conseil de Paris.

Les marges de manœuvre de la capitale se sont resserrées. La crise sanitaire va lui coûter plus de 800 millions d'euros en 2020, selon ses estimations. A l'instar des autres grandes villes, elle ne va pas bénéficier des mesures de compensation mises en place pour les collectivités locales dans la troisième loi de finances rectificative adoptée en juillet, déplore Paul Simondon.

Dans le rapport sur les orientations budgétaires remis aux élus, la Ville de Paris table sur un nouveau recul de 1,4 % de ses recettes en 2021, avec notamment un moindre montant de cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE). Elle ne va pas toucher au taux de la taxe foncière. Les dotations qu'elle reçoit de l'Etat devraient par ailleurs être, « pour la deuxième année consécutive », inférieures aux dépenses de

péréquation dont elle s'acquitte au titre de la réduction des inégalités territoriales. Elle devrait aussi composer avec des recettes de gestion en repli de près de 4 %.

### Masse salariale « contenue »

Ses dépenses réelles de fonctionnement devraient, elles, augmenter de 2,1 %, avec la facture plus élevée des dépenses sociales, dont le revenu de solidarité active (RSA). Alors qu'elle projette la création nette d'environ 200 nouveaux postes en 2021, en vue notamment de sa future police municipale, la Ville de Paris annonce une hausse « contenue » de 1 % de la masse salariale par rapport au budget prévisionnel 2020.

Il n'en reste pas moins qu'elle compte maintenir son investissement « à un haut niveau ». « Ce n'est pas le moment de réduire la voilure », insiste Paul Simondon. En 2021, il est prévu de consacrer 1,45 milliard d'euros aux dépenses réelles d'investissement, soit 24 millions d'euros de moins que dans le budget prévisionnel de 2020. Mais un peu plus qu'en 2015, le premier exercice

plein de la précédente mandature. Difficulté supplémentaire, son épargne brute devrait fondre de 44 %, à 372 millions. Un niveau « ne permettant pas de dégager un autofinancement volontaire pour le financement des dépenses d'investissement », est-il écrit dans le document. Ce qui justifie un nouveau recours à l'emprunt. Lors de l'adoption du budget supplémentaire en juillet dernier, l'autorisation d'emprunt avait déjà été augmentée. Sur l'exercice 2020, la dette va gonfler de

671 millions d'euros, à 6,55 milliards, « essentiellement en raison de la crise du Covid », souligne Paul Simondon. A fin 2021, elle devrait s'élever à 7,15 milliards. « Mais nous continuons d'emprunter dans de bonnes conditions et les agences de notation n'ont pas changé notre note », précise-t-il.

Cette perspective laisse augurer des débats animés au Conseil de Paris alors que le groupe de droite, emmené par Rachida Dati, ne cesse de fustiger la hausse de la dette. ■

## Pollution beaucoup moins allégée

Allégé par rapport au premier, le deuxième confinement a un impact beaucoup plus modeste sur les pollutions de l'air liées au trafic routier, selon l'association francilienne Airparif. Du vendredi 30 octobre au jeudi 5 novembre, les émissions d'oxydes d'azote et de particules fines PM10 ont chuté d'environ 20 % en Ile-de-France. Elles s'étaient effondrées de 70 % lors de la première semaine suivant l'entrée en vigueur du premier confinement. Une étude internationale parue fin octobre montre qu'une exposition à long terme à la pollution de l'air augmenterait de 19 % le risque de décès du Covid-19 en Europe.

LesEchos SUR



RETROUVEZ DOMINIQUE SEUX  
DANS « L'ÉDITO ECO »  
À 7H45  
DU LUNDI AU VENDREDI

# Chômage : possible geste pour les plus précaires

- Le ministère du Travail réfléchit à une mesure de prolongement de l'indemnisation des chômeurs dont les droits arrivent à épuisement actuellement.
- Cela avait été fait au printemps lors du premier confinement.

## SOCIAL

Alain Ruello  
@AlainRuello

Après avoir reporté du 1<sup>er</sup> septembre au 1<sup>er</sup> janvier, puis au 1<sup>er</sup> avril l'entrée en vigueur des pans les plus décriés de la réforme de l'assurance-chômage, le gouvernement va-t-il faire un autre geste en faveur des demandeurs d'emploi ? C'est possible car le ministère du Travail n'exclut pas de prolonger l'indemnisation de ceux dont les droits s'épuiseront durant ce second confinement, à la manière de ce qui avait été décidé de manière exceptionnelle lors de la première mise sur pause de l'économie, a-t-on appris de sources concordantes.

« Une réflexion est en cours mais aucune décision n'a été prise », confirme une source proche, sans que l'on sache si le sujet sera mis sur la

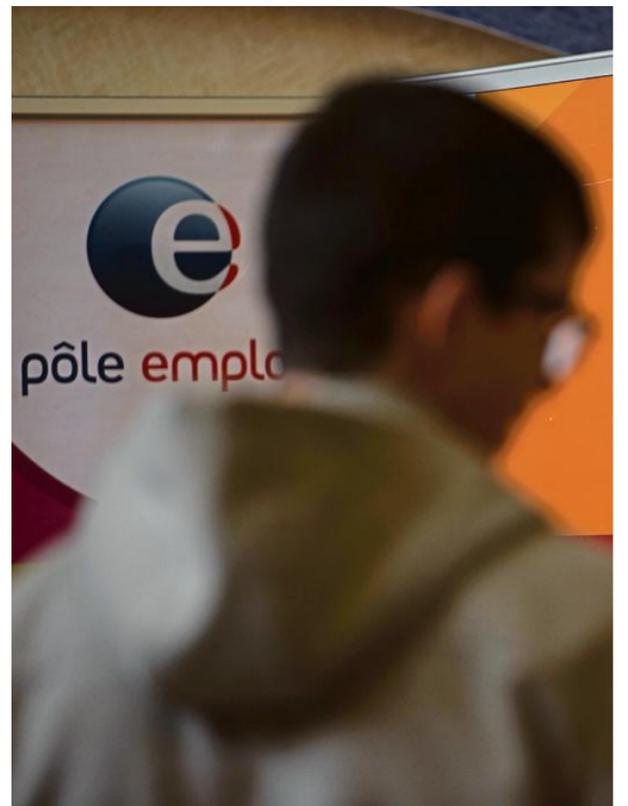
table de la seconde séance de concertation sur l'avenir de la réforme, ce jeudi après-midi, avec les partenaires sociaux. La ministre du Travail, Elisabeth Borne, est, dit-on, favorable à un tel geste qui concernerait 65.000 chômeurs si l'on se base sur la moyenne constatée en 2019 du nombre de fins de droits (et si le confinement ne dure qu'un mois).

**Pôle emploi à la manœuvre**  
De manière concomitante à cette réflexion, le conseil d'administration de Pôle emploi est sur le point de prolonger l'allocation spécifique pour les chômeurs en formation. Pareille décision avait été prise au printemps pour être ensuite étendue à tous les autres chômeurs en fin de droits. Pour rappel, Muriel Pénicaud, alors aux manettes rue de Grenelle, avait décidé que la prolongation porterait sur une durée de trois mois maximum (quatre à Mayotte) selon les modalités sui-

vantes : 91 jours calendaires pour ceux dont les droits se sont épuisés en mars, 60 en avril et 30 en mai (le décret avait aussi gelé les jours de confinement pour la vérification des conditions d'affiliation).

L'Unédic a depuis fait les comptes : le répit a bénéficié à au moins 200.000 chômeurs, hors intermittents, pour un coût cumulé de 500 millions d'euros du fait des versements supplémentaires d'allocations. Avec pour conséquence aussi un pic – par effet de rattrapage – des bascules vers l'allocation de solidarité spécifique (ASS) en juin. Cinq mois plus tard, l'ampleur inédite du bon du taux de chômage au troisième trimestre poussera-t-elle Elisabeth Borne à réitérer ce geste ?

Les syndicats comptent bien le lui demander ce jeudi. Comme ils comptent bien demander aux équipes de la ministre du Travail ce qu'il en est des amendements à la réforme promis puisque, officiellement, le gouvernement n'entend pas y renoncer. Rien n'a filtré à ce stade des évolutions des paramètres en cours d'expertise pour amoindrir l'effet des nouvelles règles de calcul de l'allocation, la dégressivité ou de la modulation des cotisations employeur. Ferme-ment opposés à leur entrée en vigueur, les syndicats ont pris les devants pour montrer, chiffres à l'appui, que même amendée la réforme ne fera que renforcer la précarité. ■



Pôle emploi est sur le point de prolonger l'allocation spécifique pour les chômeurs en formation. Photo Philippe Huguier/AFP

## La dégradation de l'emploi fragilise la réforme de l'Unédic

Après une baisse en trompe-l'œil au deuxième trimestre, le taux de chômage a progressé de 1,9 point au troisième pour atteindre 9 % de la population active. Une dégradation d'une « ampleur inédite », souligne l'Insee.

Après la baisse, en trompe-l'œil, du deuxième trimestre, la hausse, inéluctable celle-là, du troisième. Le taux de chômage, au sens du Bureau international du travail (BIT), a progressé de 1,9 point pour atteindre en moyenne 9 % de la population active l'été dernier en France, hors Mayotte de juillet à septembre, a indiqué mardi matin l'Insee. Ce qui représente 628.000 personnes de plus sur la période, ou 2,7 millions au total. Ce qui aussi complique encore plus la tâche du gouvernement qui n'entend pas renoncer à la réforme de l'assurance-chômage malgré l'hostilité unanime des syndicats.

Cette hausse au troisième trimestre marque un « retour à la normale », selon l'institut national de la statistique. Lors du premier confinement, des centaines de milliers de chômeurs n'avaient pas pu effectuer des démarches actives pour trouver un emploi et n'étaient donc pas considérés comme tels compte tenu des critères retenus par le BIT. Le taux de chômage avait alors reculé pour atteindre 7,1 %.

Et encore, souligne Eric Heyer, directeur du département analyse et prévision à l'OFCE, sans le recours à l'activité partielle et, dans une moindre mesure les effets de découragements, le taux de chômage serait de 11 %. En la matière, « la France a appris des exemples allemands et italiens », constate-t-il, à condition que l'employeur et son salarié sachent tirer parti au mieux des périodes non travaillées.

Conséquence logique, le halo du chômage, qui regroupe les person-

nes qui souhaitent un emploi sans être considérées comme chômeurs, a retrouvé peu ou prou son niveau d'avant-crise. A 1,7 million, il a baissé de 801.000, après avoir explosé durant le deuxième trimestre (+765.000). Sa part dans la population active diminue de 2 points pour représenter 4 %.

### Ampleur inédite

D'une ampleur inédite depuis 1975, le rebond du taux de chômage sur le troisième trimestre est donc en partie mécanique, mais la hausse de 0,6 point sur un an témoigne bien d'une nette dégradation du marché du travail, toujours selon l'Insee. Elle est plus prononcée pour les 25-49 ans (+2,1 points) et les 50 ans et plus (+1,7 point) que chez les 15-24 ans (+0,9 point). A un gros bémol près, car leur situation s'était déjà dégradée au trimestre précédent, contrairement à celle de leurs aînés. « Au total, sur un an, le taux de chômage progresse davantage pour les jeunes (+2,6 points) que pour les autres classes d'âge », souligne l'Insee.

Les autres indicateurs publiés par l'Insee (taux d'emploi, part du sous-emploi, taux d'activité, situation des jeunes...) montrent qu'une partie du chemin perdu depuis la crise a été rattrapée grâce au fort rebond de l'activité, et donc des embauches, l'été dernier, mais une partie seulement. Conséquence, un participant au marché du travail sur cinq se trouve soit en chômage ou dans le halo autour du chômage, soit en sous-emploi. Le repli est net -11,6 points sur le trimestre -, mais reste 2,4 points au-dessus de son niveau de fin 2019.

Point positif, le nombre moyen d'heures travaillées par emploi a retrouvé en grande partie son niveau d'un an plus tôt, à 31 heures contre 31,6 heures par semaine. L'embellie risque d'être remise en cause sur la fin de l'année avec le deuxième confinement et la forte hausse attendue du recours à l'activité partielle.

Dans une note de conjoncture, début octobre, l'Insee a prévu que le taux de chômage atteindrait 9,7 % fin 2020, soit 1,6 point de plus qu'un an plus tôt. L'Unédic est plus pessimiste, prévoyant qu'il grimpera à 10,5 %, pour redescendre à 9,6 % un an plus tard. — A. R.

# VOUS ÊTES 771 000

## À SUIVRE LA STORY



DISPONIBLE SUR Spotify DEEZER Apple Podcasts

## MERCI DE FAIRE DE LA STORY LE PODCAST D'ACTUALITÉ LE PLUS ÉCOUTÉ\*

# 10,5 %

À LA FIN 2020

La prévision de l'Unédic concernant le taux de chômage. L'Insee, elle, table sur 9,7 %.

# Les Echos

Reprenez un temps d'avance

\* Classement diffusion podcast septembre 2020 de l'ACPM

# Accord décisif pour le plan de relance européen

EUROPE

Le Parlement européen et les Etats membres sont tombés d'accord, mardi, au sujet du futur budget 2021-2027 de l'Union européenne.

Un débloqué indispensable pour pouvoir concrétiser le plan de relance à 750 milliards d'euros.

Gabriel Grésillon  
@GGresillon  
— Bureau de Bruxelles

C'est un pas de géant sur la route qui doit mener à la concrétisation du plan de relance européen de 750 milliards d'euros. Les eurodéputés et les Etats membres de l'Union européenne, réunis au Conseil, sont finalement parvenus à un compromis, mardi après-midi, au sujet du prochain budget pluriannuel de l'Union européenne, qui doit couvrir les années 2021-2027.

Ce budget étant déterminant pour l'avenir des finances de l'UE, sa finalisation constituait une condition sine qua non à l'approbation définitive, par tous les Etats membres, du futur plan de relance. Et son retard suscitait une inquiétude croissante dans tous les cercles dirigeants européens, au moment où l'économie du continent affronte une violente deuxième vague épidémique.

Echéancier de remboursement du plan de relance

Depuis l'accord politique intervenu, en juillet, entre les dirigeants européens, le Parlement avait prévu qu'il entendait bien ne pas être une simple chambre d'enregistrement de mesures décidées par les chefs d'Etat et de gouvernement. Il aura fallu plusieurs mois pour que les eurodéputés finissent donc par trouver un compromis avec les Etats membres, représentés par l'Allemagne ce trimestre.

Plusieurs points avaient opposé les deux institutions. L'un concernait l'avenir du financement de l'Union européenne. Les eurodéputés voulaient graver dans le marbre l'idée que l'UE va chercher, désor-



L'Union européenne va chercher, désormais, à développer des ressources propres : taxes numériques, écologiques, financières...

mais, à développer des ressources propres (nouvelles taxes numériques, écologiques ou financières, notamment).

Des taxes européennes qui pourraient permettre de soulager partiellement les Etats membres, notamment pour le remboursement futur du plan de relance, à partir de 2028. Un tel principe a finalement été accepté : un échéancier a été défini pour contraindre la Commission et les Etats membres à avancer sur ces dossiers. Il est toutefois impossible d'aller plus loin d'un point de vue juridique : la concrétisation de tels dispositifs nécessitera, pour être effective, l'aval des Parlements nationaux.

Une rallonge de 16 milliards Autre gros bras de fer qui a opposé les deux institutions : le montant global du futur budget pluriannuel. Sur ce point, les ambitions

affichées initialement par le Parlement étaient massives – au mois de juillet, les eurodéputés espéraient augmenter d'environ 100 milliards d'euros le budget de 7 ans, prévu par les chefs d'Etat et de gouvernement à 1.074 milliards

**Viktor Orbán, le Premier ministre hongrois, est vent debout contre le dispositif sur l'Etat de droit et pourrait être tenté de mettre son veto.**

d'euros. Une position maximaliste qui a toutefois permis aux élus européens d'arracher 16 milliards d'euros au Conseil – une somme supérieure aux augmentations obtenues par le Parlement euro-

péen lors des précédentes négociations de ce type.

Cela devra notamment permettre de rehausser les financements alloués à la recherche (4 milliards d'euros), à Erasmus (2,2 milliards), à la santé (3,4 milliards) ou à la gestion des frontières (1,5 milliard). Ces sommes additionnelles viendront en partie d'une réallocation des amendes infligées par la Commission européenne à des entreprises au titre de la politique de concurrence – des sommes qui, jusqu'à présent, viennent abonder les Etats membres...

Enfin, un bras de fer concernait les dispositions permettant de garantir que l'accès aux futurs financements européens serait conditionné au respect de l'Etat de droit. Un compromis a été trouvé, la semaine dernière. Mais ce dossier pourrait, à nouveau, faire parler de lui, car il hérisse la Hongrie et, dans une moindre mesure, la Pologne.

En effet, pour permettre de financer le plan de relance, il faut encore que tous les Etats membres autorisent, à l'unanimité, la Commission européenne à relever son plafond d'endettement sur les marchés. Viktor Orbán, le Premier ministre hongrois, est vent debout contre le dispositif sur l'Etat de droit et pourrait être tenté de mettre son veto. Une prise d'otage de l'ensemble des finances européennes qui pourrait toutefois être à double tranchant. C'est le point de vue de Manfred Weber, qui préside le groupe des conservateurs (PPE) au Parlement européen : « Si Viktor Orbán veut bloquer l'utilisation de ces fonds pour tout le monde, alors il lui faudra expliquer cela aux millions de travailleurs et de dirigeants d'entreprises, aux maires et aux étudiants, aux chercheurs et aux agriculteurs qui comptent sur le soutien de ces fonds. » La bataille du plan de relance n'est pas encore tout à fait terminée. ■

## Le Conseil des sages appelle Berlin à préparer l'avenir

ALLEMAGNE

Le Conseil des cinq sages du gouvernement allemand anticipe un recul du PIB limité à 5,1 % en 2020.

Ninon Renaud  
@NinonRenaud  
— Correspondante à Berlin

La forte reprise estivale a convaincu les cinq sages conseillant le gouvernement allemand en matière économique d'être plus optimistes à court terme. Ils estiment dans leur rapport annuel, remis ce mercredi à la chancelière, que le recul du PIB se limitera à 5,1 % en 2020 et non 6,5 % comme ils le craignaient en juin. C'est aussi mieux que la baisse de 5,5 % prévue par le ministère de l'Economie.

Le redressement s'est révélé plus rapide qu'au cours de la dernière crise financière, mais les nouvelles mesures de restrictions décidées pour affronter la deuxième vague de pandémie rendent les économistes plus prudents pour 2021. Selon eux, le rebond ne sera alors plus de 4,9 %, mais de 3,7 %. « La crise du coronavirus n'a pas encore été surmontée, prévient le président du Conseil des économistes, Lars Feld. La manière dont la pandémie peut être contenue et dont l'économie se développe à l'étranger sera déterminante. »

Mieux dépenser

Dans ces conditions, les sages saluent les mesures de relance publique qui devraient donner au PIB allemand un coup de pouce compris entre 0,7 % et 1,3 % en 2020 et entre 0,6 et 1 % en 2021. Mais ils appellent l'Etat à mieux cibler ses soutiens. « En cas d'amélioration durable de la situation économique, l'accent devrait être mis sur l'assainissement des finances publiques et la normalisation de la politique monétaire », ajoutent-ils.

La critique fait écho à un récent rapport de la Cour des comptes allemande qui tacle la politique dépensière du gouvernement. Selon elle, il manquera 130 milliards d'euros de financements entre 2022 et 2024 pour équilibrer les comptes, dans le respect de la règle du frein à l'endettement qui sera alors de nouveau en vigueur.

Un retour à plus d'orthodoxie leur paraît d'autant plus important que la pandémie ne doit pas faire renoncer aux investissements nécessaires aux défis que représentent le changement climatique, la numérisation ou le vieillissement démographique. Dans ce domaine, « un tiers de l'allongement de l'espérance de vie pourrait aller à celui de la retraite, les deux autres tiers à une prolongation de la phase d'activité », préconise Lars Feld.

La logique des sages s'applique aussi au plan de relance de l'Union européenne (UE) qu'ils saluent. Mais il « ne devrait pas être maintenu de manière permanente sans un transfert transparent de compétences au niveau européen et une renonciation correspondante à la souveraineté des Etats membres », préviennent-ils. Pour eux, « l'instrument adéquat pour la poursuite du développement de l'UE serait le cadre financier pluriannuel. » ■

# Londres renforce son arsenal contre les OPA étrangères

ROYAUME-UNI

Les acheteurs étrangers devront déclarer leurs projets d'acquisition dans 17 secteurs sensibles. Faute de quoi, ils encourront des peines de prison allant jusqu'à 5 ans, et des amendes pouvant s'élever à 10 millions de livres ou 5 % de leur chiffre d'affaires.

Alexandre Couinis  
@alexandrecouinis  
— Correspondant à Londres

Alors que la défiance s'est accrue ces derniers mois vis-à-vis de la Chine, Boris Johnson a musclé mercredi le dispositif qui permet au gouvernement britannique de s'opposer aux investisseurs étran-

gers représentant une menace pour la sécurité nationale. Il a même présenté un projet de loi qui va beaucoup plus loin que ce que prévoyait de faire Theresa May, sa prédécesseuse. Là où elle avait imaginé – sans jamais le mettre en place – un simple régime de déclarations sur une base volontaire, « BoJo » contraint désormais les acheteurs étrangers à déclarer leurs projets d'acquisition dans 17 secteurs sensibles allant de la Défense aux transports en passant par l'énergie, le nucléaire civil, l'intelligence artificielle, l'espace ou l'informatique. Faute de quoi, ils encourront des peines de prison pouvant aller jusqu'à 5 ans, et des amendes pouvant monter jusqu'à 10 millions de livres ou 5 % de leur chiffre d'affaires mondial.

Les déclarations devront être déposées auprès d'une nouvelle « Investment Security Unit » au ministère des Entreprises, de l'Energie et de la Stratégie industrielle, quelle que soit la taille de

l'opération, là où l'actuel « Enterprise Act » en vigueur depuis 2002 limitait les pouvoirs du gouvernement aux acquisitions portant sur des cibles pesant plus de 70 millions de livres de chiffre d'affaires, ou créant un ensemble totalisant plus de 25 % de parts de marché. En plus des acquisitions d'entreprises, ce nouveau dispositif vise aussi les rachats d'actifs ou de propriété intellectuelle.

Examen en 30 jours ouvrables

Le nouveau bureau promet de traiter les dossiers en moins de 30 jours ouvrables. Quelque 1.000 notifications par an sont attendues, dont seulement 95 devraient donner lieu à un examen approfondi, et seulement quelques-unes pourraient être bloquées. Avant d'en arriver là, le gouvernement pourra se contenter d'imposer des conditions ou « remèdes » à la transaction. Sous le précédent régime, le gouvernement n'est intervenu depuis 2002

qu'à 12 reprises au nom de la sécurité nationale – la pluralité des médias ou la stabilité financière pouvaient aussi être invoquées.

Le nouveau dispositif, qui s'applique dès la présentation du projet de loi « sur l'investissement et la sécurité nationale » mercredi au Parlement pour éviter les effets d'aubaine avant son adoption définitive, bouscule des règles en vigueur depuis

près de 20 ans, que le gouvernement ne juge plus adaptées à la menace actuelle. « Le Royaume-Uni reste l'une des destinations les plus attractives du monde en matière d'investissements, et nous voulons que cela reste le cas, a indiqué le ministre des Entreprises, Alok Sharma. Mais les acteurs hostiles ne doivent pas en douter : il n'y a, pour y entrer, pas de porte dérobée. » ■

## Brexit : pas d'accord entre Londres et Bruxelles à la mi-novembre

Le Royaume-Uni et l'Union européenne ne parviendront probablement pas à tenir la date butoir de la mi-novembre pour conclure un accord sur leurs relations post-Brexit, ont indiqué mercredi des sources auprès des deux parties. Signe que celles-ci continuent néanmoins de rechercher un accord, des sources européennes disent désormais s'attendre à ce que les discussions aboutissent vers le milieu de la semaine prochaine. « La véritable date butoir, c'est à la fin de la semaine prochaine », a assuré un diplomate. D'autres sources à Bruxelles disent même se préparer à voir la négociation se terminer fin novembre, voire début décembre.

# CHAQUE JOUR, VOUS SOUHAITEZ CONSOMMER DES FRUITS ET LÉGUMES DE QUALITÉ ET ACCESSIBLES À TOUS NOUS NOUS Y ENGAGEONS AU QUOTIDIEN

Augmenter sa consommation de fruits et légumes est un enjeu de santé publique comme en témoignent de nombreuses études scientifiques <sup>(1)</sup>. Nous, professionnels de la filière, sommes engagés pour produire et commercialiser des fruits et légumes frais, de toutes origines, essentiels à une alimentation variée et équilibrée.

## 1 Aujourd'hui comment vous garantir un approvisionnement en quantité et en qualité de fruits et légumes frais ?

Les méthodes de production ont beaucoup évolué ces trente dernières années, notamment au travers de l'utilisation de méthodes agroécologiques innovantes, qui ont permis de réduire considérablement l'usage des pesticides dans la filière. Grâce à une meilleure connaissance de l'environnement et aux évolutions du savoir-faire agronomique, nous adaptons jour après jour nos pratiques de production aux conditions climatiques et aux spécificités de chaque territoire.

## 2 Et demain ? Pourra-t-on continuer à toujours répondre à vos attentes ?

Oui, c'est pourquoi les professionnels de la filière investissent collectivement chaque année plus de 14 millions d'euros dans l'expérimentation et demandent en complément le soutien des pouvoirs publics, pour accélérer la recherche de ces méthodes innovantes permettant d'assurer une offre suffisante, qualitative et à un prix accessible pour les consommateurs.

C'est une nécessité de poursuivre l'adaptation des méthodes de production et de commercialisation, pour accompagner la transition écologique et faire face au changement climatique. Pour y parvenir, nous nous sommes engagés dans la certification en Haute Valeur Environnementale (HVE), avec un objectif de 50 % de la production totale de fruits et légumes impliquée dans cette démarche d'ici 2024.

## 3 Pesticides, vous souhaitez être mieux informés ?

95 % des Français pensent que les fruits et légumes ne sont pas conformes à la réglementation en matière de résidus de pesticides. <sup>(2)</sup>

**>> FAUX :** Aujourd'hui, 98 % des fruits et légumes frais de toutes origines commercialisés sont conformes aux Limites Maximales de Résidus (LMR) autorisées par la réglementation dont 50 % des produits ne contiennent aucun résidu de pesticides quantifiable tout système de production confondu <sup>(3)</sup>.

Pour plus d'informations rendez-vous [www.interfel.com](http://www.interfel.com)



<sup>(1)</sup> WHO, 2018. Healthy diet. <https://www.who.int/fr/news-room/fact-sheets/detail/healthy-diet>

<sup>(2)</sup> Etude CSA 2019 - Question ouverte - Pourcentage d'individus estimant que 80% au plus des fruits et légumes respectent la réglementation en vigueur en ce qui concerne la présence de résidus de pesticides

<sup>(3)</sup> Plan de surveillance des fruits et légumes - DGCCRF 2018 - DGCCRF, Direction Générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des fraudes

# Le camp Trump bloque la transition démocratique

- Le président et ses proches répètent que l'élection présidentielle a été entachée de fraudes.
- Ils refusent de reconnaître la victoire de Joe Biden et bloquent le processus de transition.
- Dans le même temps, Joe Biden a commencé ses entretiens avec les leaders internationaux.

## ÉTATS-UNIS

Nicolas Rauline

@nrauline

—Bureau de New York

Le camp Trump persiste et signe. Le président américain et ses proches continuent d'affirmer que l'élection a été volée et que le résultat sera inversé prochainement. Son administration bloque aussi, pour le moment, le processus de transition. « Il y aura une transition en douceur... vers une seconde administration Trump », a même répondu le secrétaire d'Etat Mike Pompeo mardi, à la question d'un journaliste qui lui demandait si son ministère préparait la transition. « La transition nécessaire pour que le département d'Etat soit efficacement opérationnel aujourd'hui et efficacement opérationnel avec le président qui sera en fonction le 20 janvier après-midi sera une transition réussie », a ajouté Pompeo, à qui l'on prête des ambitions pour l'élection de 2024.

### Les Républicains font front

Les républicains semblent désormais faire front aux côtés de Donald Trump. Le leader républicain au Sénat, Mitch McConnell, qui aurait pourtant commencé des discussions avec le camp Biden pour la désignation de certains postes-clés, a lui aussi soutenu la démarche du président sortant. Pour lui, il est « à 100 % en droit » de contester les résultats de l'élection. Un avant-goût de la cohabitation, alors que les démocrates sont désormais assurés de conserver la Chambre des représentants et que les républicains restent en tête au Sénat, en attendant le deuxième tour de janvier, dans les deux élections de Géorgie.

Donald Trump, lui, continue de promettre sur Twitter de prochaines

preuves de fraudes. Mardi, il avait révélé que des éléments seraient apportés dans l'émission de son plus fidèle allié, Sean Hannity. Alors que Fox News prend ses distances, celui-ci continue de soutenir Donald Trump. Dans son émission, la responsable presse de la Maison-Blanche, Kayleigh McEnany, a brandi 234 pages de déclarations sous serment affirmant qu'il y avait eu fraude dans le Michigan. Aucune preuve n'a toutefois étayé ces accusations.

**Le « New York Times » a interrogé des officiels dans tous les Etats et aucun n'a été en mesure de confirmer des irrégularités.**

Donald Trump relaie aussi sur Twitter le témoignage d'un lanceur d'alerte qui aurait constaté des fraudes en Pennsylvanie, sur un site ultra-conservateur et relayant régulièrement des théories conspirationnistes. Selon lui, les observateurs républicains n'ont pas pu voir réellement ce qui se passait dans un centre de recomptage, à Philadelphie. Le « New York Times » a toutefois interrogé, depuis le début de la semaine, des officiels dans tous les Etats et aucun n'a été en mesure de confirmer ces irrégularités, y compris dans les Etats aux mains des républicains.

Le discours du camp Trump tranche avec la reconnaissance, au niveau international, de la victoire de Joe Biden. Depuis samedi, presque tous les chefs d'Etat (hormis Vladimir Poutine, Xi Jinping et Jair Bolsonaro) ont félicité le président élu. Mardi, celui-ci a même mené une série d'entretiens avec les leaders



Le président américain continue d'affirmer que le résultat sera inversé prochainement.

européens. Lors d'un bref appel d'une dizaine de minutes, Emmanuel Macron « a félicité Joe Biden et sa vice-présidente Kamala Harris et les a assurés de sa volonté de travailler ensemble sur les enjeux contemporains : climat, santé, lutte contre le terrorisme et défense des droits fondamentaux », a fait savoir l'Elysée. Joe Biden a assuré, lui, vouloir « redynamiser les relations bilatérales et transatlantiques, notamment à travers l'Otan et l'Union européenne » tout en rappelant que la France était le « plus ancien allié » des Etats-Unis.

Mardi, Joe Biden s'est aussi entretenu avec Angela Merkel et Boris Johnson. La chancelière allemande, qui s'est souvent accrochée avec Donald Trump ces quatre dernières années, a souligné l'expérience de Joe Biden sur la scène internationale. Celui-ci « connaît très bien l'Europe et l'Allemagne. » Mais elle est consciente que le mandat de Donald Trump a modifié les dynamiques : « L'Amérique demeure notre allié le plus important, mais elle attend légitimement que nous fassions plus d'efforts pour garantir

notre propre sécurité et défendre nos valeurs à travers le monde. »

Boris Johnson, proche de Donald Trump, a lui aussi félicité Joe Biden. Mais celui-ci, d'origine irlandaise, l'a mis en garde sur le Brexit. « Ils ont parlé de l'importance de mettre en œuvre le Brexit de manière à respecter l'accord de Belfast », a confié un officiel britannique. Boris Johnson lui aurait assuré que ce serait le cas. Biden s'est également entretenu avec le Premier ministre irlandais, Micheal Martin, à qui il a réaffirmé son soutien au processus de paix. ■

## « Le stimulus budgétaire va permettre de protéger les gens jusqu'à ce que les vaccins arrivent »

Propos recueillis par

Virginie Robert

@virginierg

Alors que vient de s'achever la Conférence de Paris organisée par le Forum économique international des Amériques, Glenn Hutchins, le coprésident de la Brookings Institution, fait le point sur la suite des élections américaines.

**Joe Biden prend la tête d'un pays très divisé alors que Donald Trump va continuer d'agiter son électoral. Comment peut-il gouverner avec efficacité ?**

Il y a d'abord sa personnalité et le fait que c'est un leader qui sait gouverner. Ensuite, il y a le message et les actions. Il a été très clair sur le fait qu'il serait le président de tous les Américains. Trump a été une aberration dans l'histoire américaine. Il faut le voir comme un détour, le style de Biden marque le retour aux pratiques politiques normales. En termes d'action, il va devoir travailler avec un Sénat républicain. Il connaît et s'entend bien avec les leaders républicains et on verra s'ils veulent travailler avec lui. Pour y parvenir, il va d'abord proposer des législations bipartisanes, comme un stimulus budgétaire ou un programme d'infrastructures.

**Comment réagit la communauté des affaires ?**

Les marchés financiers ont parfaitement intégré que Joe Biden allait gouverner et que le Sénat serait républicain. Ce qui arrive entre maintenant et l'investiture est une distraction, mais ne change rien à la façon dont les marchés opèrent. Les chefs d'entreprise sont d'abord concernés par la gestion de leur société, pas par la politique. Ils ont des relations politiques parce que c'est une conséquence des questions réglementaires qui concernent leurs affaires. En général, ils sont en retrait, ne serait-ce que parce qu'ils dirigent des sociétés avec des clients et des salariés dont les opinions couvrent tout le spectre politique. Le monde des affaires espère de la stabilité, de la prédictibilité et du leadership par l'exemple. Trump n'a donné aucun des trois.

**Les difficultés inhérentes au système électoral américain peuvent-elles mener à sa remise en cause ?**

On ne va pas changer le collège électoral, qui est le cœur du compromis de la démocratie américaine. Le vote populaire contrôle la Chambre des représentants, mais pas le président, ni le Sénat. Le collège électoral permet de rééquilibrer le poids des petits Etats. Ce qui peut évoluer, en revanche, c'est la façon dont on collecte et compte les votes. Après le suspense de 2000 entre George Bush et Al

**GLENN HUTCHINS**  
Coprésident de la Brookings Institution et président du conseil de North Island

Gore, le gouverneur de Floride Jeb Bush a réformé le système de vote de l'Etat avec succès. La même chose doit se produire en Pennsylvanie pour avoir plus de transparence et d'efficacité. Il faut savoir que, sur les sept dernières élections, les démocrates ont remporté le vote populaire six fois. A l'exception de 2004, où George Bush a mené le vote populaire et gagné le collège électoral.

**Est-ce qu'un plan de relance peut-être voté rapidement ?**

Vous avez vu que Pfizer a annoncé des résultats prometteurs pour son vaccin et qu'Eli Lilly a obtenu l'autorisation de la FDA pour son traitement du Covid-19 à base d'anticorps. L'innovation nous montre la route pour sortir de cette crise, mais il ne faut pas s'attendre à une application généralisée avant 2022. Entre-temps, on a encore 100.000 personnes qui tombent malades tous les jours, 11 millions de chômeurs, et une activité économique qui est à 85 % de ce qu'elle aurait dû être. Il y a deux choses à faire. Un programme de mesures sanitaires, que l'administration Trump a refusé de mettre en place,

qui protège les gens jusqu'à ce qu'on ait les vaccins et les traitements nécessaires. Cela va prendre un an et demi, une période pendant laquelle il y a beaucoup de personnes, des collectivités et de petites entreprises qui seront vulnérables. L'économie est l'otage du virus. Il faut donc un pont budgétaire. Un congrès démocrate aurait voté un plan de relance entre 1.000 et 2.000 milliards de dollars. Je pense qu'il sera plus près du milliard de milliards de dollars.

**Qu'est-ce qu'il faudra trouver dans ce stimulus budgétaire ?**

Le plus important est l'enveloppe pour le chômage partiel. Un point important du débat sera le montant des subventions, qui pourra osciller entre 300 et 600 dollars. Il y a aussi la question de l'aide aux collectivités locales, aux écoles. Enfin, il est nécessaire de fournir une aide aux très petites entreprises. On peut aussi

« Ce qui arrive entre maintenant et l'investiture est une distraction mais ne change rien à la façon dont les marchés opèrent. »

imaginer des ressources attribuées aux Etats et aux municipalités pour mieux gérer la pandémie afin d'acheter du matériel par exemple. Le problème, c'est que le virus a été politisé entre les républicains qui ne voulaient pas prendre des mesures et les démocrates qui en voulaient. Une dernière chose, il faut tester, tester... Le stimulus budgétaire va permettre de protéger les gens jusqu'à ce que les vaccins arrivent et qu'on puisse renouer avec une économie ouverte.

**Avec cette nouvelle administration, à quel genre de diplomatie doit-on s'attendre ?**

Joe Biden saura faire la différence entre ennemis et alliés. L'Union européenne, le Royaume-Uni, le Canada et le Mexique sont nos amis. Il saura tourner vers ses alliés pour gérer le défi chinois. Et il reviendra vers les organisations multilatérales comme l'Otan et l'Union européenne et rejoindra l'accord sur le climat comme l'accord sur le nucléaire avec l'Iran. Nous allons entrer dans une phase nouvelle de notre relation avec la Chine. Il faut prendre des mesures très fortes contre le vol de la propriété intellectuelle et les subventions aux sociétés. Cela ne sera pas différent d'une administration Trump, sauf que Joe Biden va s'y prendre autrement en travaillant notamment avec nos alliés dans la région : le Japon, la Corée, Singapour et l'Australie. ■

## A Hong Kong, démission « en masse » des députés du bloc pro-démocratie

### ASIE

**La démission de 15 députés pro-démocratie du Parlement de Hong Kong intervient après l'exclusion par le régime chinois de 4 parlementaires au motif de « menace pour la sécurité nationale ».**

Kévin Badaud

@kevinbadaud

(Avec AFP)

C'est ce qui s'appelle mettre ses menaces à exécution. L'ensemble des députés hong-kongais pro-démocratie ont annoncé mercredi qu'ils allaient tous démissionner prochainement. Cette décision, qui concerne 15 des 70 membres du Conseil législatif (LegCo) – le Parlement local – intervient après l'éviction de 4 députés en vertu d'une mesure adoptée par le régime chinois qui permet aux autorités locales de disqualifier les élus considérés comme « menaçant pour la sécurité nationale », sans passer devant une juridiction.

« Nous, [membres] du camp pro-démocratie, nous nous tenons aux côtés de nos collègues qui sont exclus. Nous démissionnerons en masse », avait promis quelques jours plus tôt Wu Chi-wai, le leader du bloc pro-démocratie du LegCo. De son côté, Carrie Lam, la cheffe de file de l'exécutif hongkongais, a soutenu que ces exclusions sont « constitutionnelles, légales raisonnables et nécessaires ».

Cette démission massive laisse quasiment le LegCo aux parlementaires alignés sur Pékin. Seuls 35 députés sont élus au suffrage universel direct, offrant aux 7,5 millions d'habitants une occasion rare offerte d'exprimer leur opinion dans les urnes. Les autres sont principalement désignés par des groupes socioprofessionnels acquis à la Chine continentale.

### Loi controversée

Dans un communiqué, le Royaume-Uni, a dénoncé une « nouvelle attaque » contre l'autonomie et les libertés à Hong Kong. Dans cette ancienne colonie britannique (1841-1997), la démocratie fait l'objet d'attaques soutenues depuis que Pékin a imposé en juin sa très controversée loi sur la sécurité nationale. Pour mémoire, cette législation était destinée à stopper net les mois de manifestations monstres et parfois violentes qui ont secoué le territoire l'an passé. Des experts de l'Organisation des Nations unies (ONU) ont estimé, dans un rapport, que cette loi constitue un « risque grave » pour la liberté de pensée, d'expression et de rassemblement. D'autres la considèrent comme une épée suspendue au-dessus des détracteurs du régime chinois.

Peu après son adoption, le Royaume-Uni avait regretté une « violation manifeste » des conditions de la rétrocession à la Chine. Selon les opposants à la loi sur la sécurité nationale elle porte un coup fatal au principe d'« Un pays, deux systèmes ». Il était censé garantir jusqu'en 2047, sur le territoire de Hong Kong, des libertés jusqu'alors inconnues en Chine continentale. ■

# Covid-19 : le Forum de Paris sur la paix se mobilise pour l'accès le plus large au vaccin

- La troisième édition du Forum de Paris sur la paix, en mode exclusivement virtuel cette année, sera dédiée à l'ordre mondial post-coronavirus.
- Ses organisateurs ont pour mantra de mobiliser toutes les bonnes volontés pour résoudre les défis du monde.

## MULTILATÉRAL

Catherine Chatignoux  
@chatignoux  
et Virginie Robert  
@virginierg

Pour sa troisième édition, le Forum de Paris sur la paix s'ouvre sur une fin d'année conflictuelle : conflit au Haut-Karabakh, hostilités turques en Méditerranée, guerres qui se poursuivent en Syrie et en Libye, manifestations violemment réprimées en Biélorussie ou au Kirghizstan, actions terroristes en Europe.

La perspective de l'arrivée de Joe Biden à la Maison-Blanche en janvier est l'un des rares éléments qui peut laisser espérer une amélioration de la qualité du dialogue international, moins agressif et moins unilatéral que du temps de Donald Trump. A cela s'ajoute l'impact d'une violente pandémie qui a touché toute la planète. « C'est une crise globale qui touche un domaine de gouvernance globale, celui de la santé,

mais qui a eu 194 réponses, ce qui n'est pas particulièrement efficace », remarque Justin Vaïsse, directeur et cofondateur du Forum de la paix.

Cet espace de dialogue, inauguré la première fois en 2018 pour célébrer le centième anniversaire de la fin de la Première Guerre mondiale, veut être au multilatéralisme ce que

**L'ambition est de mobiliser acteurs étatiques et société civile avec le concours d'entreprises, d'ONG et de citoyens pour avancer sur des thèmes concrets.**

Davos est à l'économie et Munich à la sécurité. Il s'agit moins de chercher des solutions pour résoudre les conflits du moment « que d'essayer de régler des problèmes globaux dont le non-règlement est facteur de tensions



Le Forum de Paris sur la paix, ici en 2019 avec Emmanuel Macron, veut être au multilatéralisme ce que Davos est à l'économie et Munich à la sécurité. Photo Ludovic Marin/Pool/AFP

et de conflits futurs », souligne Pascal Lamy, président du Forum de Paris.

L'ambition, pour cela, est de mobiliser acteurs étatiques et société civile avec le concours d'entreprises, d'ONG et de citoyens pour avancer rapidement sur des thèmes concrets. Près de 7.000 visiteurs se sont retrouvés l'an passé à la grande halle de la Villette. Covid-19 oblige, la totalité du Forum sera organisée en visioconférence, excepté la rencontre, ce jeudi à

l'Élysée, d'une poignée de dirigeants et responsables d'organisations internationales. « C'est un forum multi-acteurs, qui veut pousser des solutions concrètes avec une centaine de projets présentés et qui est également Nord-Sud », souligne Justin Vaïsse, qui voit cette conférence « un peu comme la Station F de la gouvernance mondiale ». Le sujet prioritaire cette année est celui de l'accès au vaccin contre le Covid-19 dont la distribution risque de s'avérer peu équitable. L'annonce lundi par le laboratoire Pfizer qu'un vaccin pourrait être disponible dès la fin de l'année rend ce sujet encore plus urgent.

« Un monde coupé en deux » « A échéance de l'été prochain, nous aurons un monde coupé en deux, entre le Nord, qui aura accès facilement au vaccin, et le reste de l'humanité, ce n'est pas acceptable », rappelle Pascal Lamy, pour qui il manque « une vingtaine de milliards d'euros, ce qui est peu de chose quand on pense aux 2.000 milliards consacrés chaque année aux dépenses d'armements ».

Plusieurs sessions seront consacrées, ce jeudi, à l'« accélérateur ACT », qui rassemble des gouvernements, des laboratoires pharmaceutiques, des scientifiques, des entreprises et des philanthropes

– dont la fondation Bill et Melinda Gates – et dont le but est d'agir de concert pour mettre à la disposition de tous vaccins, tests et traitements contre la pandémie. Le Forum devrait annoncer des contributions supplémentaires à hauteur de 500 millions de dollars en provenance de la Commission européenne, de la France, de l'Espagne, du Royaume-Uni et de la Fondation B&M Gates.

Parallèlement à ces trois journées de discussions animées par une plateforme interactive, le président Macron, qui soutient depuis l'origine le Forum sur la paix, organise à l'Élysée, ce jeudi à la mi-journée, une rencontre hybride : seront présents la présidente du FMI, Kristalina Georgieva, le président du Sénégal, Macky Sall, et le président du Conseil européen, Charles Michel. A distance participeront, par visioconférence, la chancelière Angela Merkel, la présidente de la Commission européenne Ursula von der Leyen, et le secrétaire général de l'ONU, António Guterres. Au programme, l'ordre international post-Covid-19 et la réflexion sur l'indispensable mutation d'un système multilatéral en crise. Des débats dont Emmanuel Macron fera la restitution à la cérémonie d'ouverture du Forum ce jeudi après-midi. ■

## Croissance inclusive : l'engagement de 40 grands groupes

Le 12 novembre, la coalition B4IG a dressé une feuille de route ambitieuse en s'appuyant sur ses groupes de travail, son incubateur et sa place de marché.

Martine Robert  
@martinRD

A l'été 2019, lors du sommet du G7 à Biarritz, 34 multinationales de pays riches lançaient la coalition « business for inclusive growth » (B4IG). Objectif : mettre en place des modèles de croissance moins inégalitaires. Parmi ces géants, figuraient Goldman Sachs, JP Morgan, Accenture, AXA, BNP Paribas, L'Oréal, Renault, Veolia, Sodexo...

Ce 12 novembre, alors que la coalition B4IG, abritée par l'OCDE, a tenu la réunion annuelle de son conseil d'administration, elle compte désormais 40 membres, des poids lourds comme Microsoft et Capgemini ayant rallié la cause. « C'est l'union d'entreprises de bonne volonté, qui déjà avant la crise sanitaire, étaient convaincues qu'une croissance harmonieuse ne se ferait pas au détriment de l'homme ou de la planète. Le Covid-19 est venu appuyer la nécessité de mener une relance inclusive. Ce ne sera pas business as usual », commente Denis Machuel, le patron de Sodexo.

La coalition a formé des groupes de travail, où se prennent des engagements autour du digital et du futur du travail, des mesures d'impact social et environnemental, du respect des droits humains, et du développement des achats inclusifs. Sodexo a lancé dès 2001 un programme favorisant au sein de ses 150.000 fournisseurs l'intégration de PME, des entreprises dirigées par des femmes ou des minorités... « En 2020, 1,5 milliard d'euros d'achats sont déjà effectués selon ces critères, et nous les porterons à 2 milliards en 2025 », explique François Blanckaert, directeur achats du groupe. Sodexo a même établi une cartographie des pays les plus à risques en matière de droits humains.

### Elargir le cercle

Pour développer ces bonnes pratiques, un incubateur de projets a été créé. En 2020, une douzaine de ces projets ont été sélectionnés, qu'il s'agisse de faciliter l'accès aux soins médicaux à distance au Mexique (porté par AXA), d'aider de petits exploitants agricoles à utiliser des drones pour protéger leurs cultures en Amérique latine (BASF), ou de favoriser l'insertion sociale par le recyclage et l'économie circulaire (Danone). Enfin B4IG a lancé un forum de financement où se rencontrent investisseurs et porteurs de projets.

La feuille de route réaffirmée par la coalition est ambitieuse. Un bémol : les multinationales de B4IG sont essentiellement françaises et américaines. Reste à élargir le cercle. ■

# 1,5

**MILLIARD D'EUROS**  
Les achats inclusifs déjà réalisés par Sodexo en 2020.

**Les Echos**  
**WEEK-END**  
BUSINESS STORY / CULTURE / STYLE / ... ET MOI

**MARIO DRAGHI, SON MONDE D'APRÈS**

Son « quoi qu'il en coûte » a évité l'implosion de l'euro en 2012. Un an après son départ de la BCE, il reste un modèle et un recours pour l'Europe face à la crise.

**PHOTO** Le noir et blanc, un art majeur

**RÉCIT** L'historien et la financière, une singulière amitié

**CULTE** Les secrets de Hästens et ses matelas de stars

FRANÇAIS, ÉCOSSAIS, JAPONAIS, EXOTIQUES : UN CHOIX DE WHISKIES

VIDEZ-VOUS LA TÊTE AVEC UN MAGAZINE QUI LA REMPLIT

Les Echos

Reprenez un temps d'avance

## Bruxelles veut créer une Europe de la santé

Tirant les leçons de la crise, la Commission propose de renforcer les compétences communautaires en matière de santé. Et annonce avoir signé un contrat de commande du futur vaccin de Pfizer et BioNTech.

Gabriel Gréillon  
@GGresillon  
—Bureau de Bruxelles

Faire de la crise sanitaire une opportunité. Tirant les leçons de la gestion chaotique de l'épidémie au début du printemps dernier, la Commission européenne a proposé, mercredi, de créer une Union européenne de la santé. « Nous devons être prêts pour la prochaine pandémie », a plaidé Stella Kyriakides, la commissaire en charge de la Santé.

Au cœur de la proposition de Bruxelles figure le renforcement des compétences du Centre européen de prévention et de contrôle des maladies (ECDC). Surveillance renforcée des maladies émergentes, capacité d'action en temps réel, déploiement d'équipes d'assistance dans les Etats européens affrontant

une crise : l'ECDC deviendrait le bras armé de cette nouvelle stratégie.

Viendrait s'y ajouter une nouvelle agence, l'Autorité de réaction sanitaire d'urgence, sur le modèle d'une institution comparable aux Etats-Unis, la Barda (Biomedical advanced research and development authority). « Face aux urgences sanitaires, nous devons rapidement déployer les réponses les plus avancées, médicales ou autres, nous devons connaître les innovations bio-médicales pertinentes, nous devons avoir les capacités de développer et stocker les composants essentiels », justifie Stella Kyriakides.

### Souveraineté

Alors que le rôle centralisateur de la Commission se confirme en matière de santé, comme en témoigne le contrat qu'elle vient de signer avec les sociétés Pfizer et BioNTech afin d'acheter jusqu'à 300 millions de doses de leur futur vaccin, ces propositions risquent de susciter des discussions complexes parmi les Etats membres. Si l'idée d'une meilleure coordination fait désormais l'unanimité, rares sont ceux qui envisagent de transférer au niveau européen un domaine qui figure au cœur des compétences souveraines. ■

# idées & débats



Pascal Garnier pour « Les Echos »

## Election présidentielle américaine : la victoire de la participation



**L'ANALYSE DE LA RÉDACTION**  
La lenteur du dépouillement du scrutin présidentiel aux Etats-Unis a interpellé certains observateurs étrangers. La participation a pourtant atteint un record historique, une performance pendant une pandémie, et un progrès dans un pays souvent critiqué pour limiter l'accès au droit de vote.

**Véronique Le Billon**  
@VLeBillon  
— Bureau de New York

« Democracy is sometimes messy. » « La démocratie est parfois brouillonne », a reconnu Joe Biden, désigné samedi dernier vainqueur du duel présidentiel avec Donald Trump, au terme de presque quatre jours de suspense. Le temps pris à dépouiller les bulletins de vote a de fait pu paraître à certains indigne d'une grande puissance, première république des temps modernes.

Un chiffre, pourtant, éclaire cette élection : deux électeurs sur trois (66,4 %) auront voté, selon les estimations du site US Elections Project, soit 6 points de plus qu'en 2016. Avec 159 millions de bulletins de vote glissés dans une urne ou une enveloppe (sur 239 millions d'Américains pouvant voter), ce sont 20 millions de votes supplémentaires qui auront été enregistrés en quatre ans.

Joe Biden s'est déjà félicité d'avoir été élu président avec le plus grand nombre de voix dans l'histoire américaine. Si la croissance démographique n'y est pas étrangère, il pourrait réunir, in fine, 81,8 millions de votes, estime le site FiveThirtyEight, plus que Barack Obama, jusqu'ici président élu avec le plus de voix

(69,5 millions en 2008). Donald Trump a lui aussi profité de la mobilisation populaire, avec près de 75 millions de bulletins.

De même que les divisions entre démocrates et républicains ont incité les Américains à ouvrir leur porte-monnaie pour financer la campagne, la fracture du pays a certainement dopé la participation. Mais dans une année de pandémie, ce résultat s'apparente à une performance. En France, la participation aux élections municipales, organisées en mars, puis en juin, a chuté de 20 points par rapport à 2014.

Pour inciter les Américains à voter sans craindre le risque sanitaire, les Etats ont multiplié les options offertes. Certains Etats comme le New Jersey ont envoyé un bulletin de vote par courrier à tous leurs électeurs, tandis que d'autres, comme la Pennsylvanie, ont seulement élargi l'accès, en ne demandant pas de justificatif à ceux qui réclamaient un vote par courrier. Des choix prisés : cent millions de citoyens avaient voté avant le « E-Day » (Election Day) du 3 novembre, dont les deux tiers par courrier et un tiers en personne.

Donald Trump a choisi de s'opposer à ces assouplissements, politisant le vote par correspondance



### Les points à retenir

- Les Etats-Unis ont, depuis l'origine de leur démocratie, mis des barrières à l'exercice du droit de vote, en multipliant la complexité des règles d'enregistrement ou d'accès aux lieux de vote.
- Pour inciter les Américains à voter sans craindre le risque sanitaire, les Etats ont multiplié les options offertes.
- Donald Trump a choisi de s'opposer à ces assouplissements, politisant le vote par correspondance comme il avait politisé le port du masque.
- L'Oregon et l'Etat de Washington ne votent d'ailleurs plus que par courrier, et affichent des taux de participation supérieurs à la moyenne nationale.

comme il avait politisé le port du masque. Mais le vote anticipé est une tendance de fond aux Etats-Unis : il représentait un bulletin sur cinq en 2004, et a grimpé à deux bulletins sur cinq en 2016, avant de concerner plus de trois bulletins sur cinq cette année.

Pionniers, l'Oregon et l'Etat de Washington ne votent d'ailleurs plus que par courrier, et affichent des taux de participation supérieurs à la moyenne nationale. « L'Oregon a vingt ans d'expérience sur ce sujet et l'Etat de Washington, quinze. Des méfaits peuvent toujours exister, mais pas à grande échelle. Et quand il y a un problème, les officiels locaux le gèrent », juge John Mark Hansen, professeur de sciences politiques à l'université de Chicago. En critiquant le vote par courrier, Donald Trump aura peut-être commis une erreur tactique. Et par leurs recours en justice, les républicains ont fait valider par des juges des options de vote qu'ils entendaient faire censurer, comme le vote depuis sa voiture au Texas. Les Etats, souverains pour organiser leurs élections, décideront s'ils veulent ou non conserver les options offertes cette année à leurs électeurs. Les universitaires auront en tout cas sous les yeux une « expérience naturelle » avec autant

de pratiques et de résultats à analyser que d'Etats. Les Etats-Unis ont, depuis l'origine de leur démocratie, mis des barrières à l'entrée du vote (ce qu'on appelle la « suppression du vote ») : l'élection, déjà, se tient un mardi, sans être férié. Et au début du XX<sup>e</sup> siècle, « la plupart des Américains en âge de voter se voyaient refuser le droit de vote, parce qu'ils étaient des femmes, des Américains natifs ou des Afro-Américains sous le régime des lois Jim Crow » (les lois ségrégationnistes, NDLR), rappelle Rob Richie, de l'association de promotion du vote FairVote.

Dans un pays réputé pour toujours limiter ce droit par une politique mélangeant complexité des règles d'enregistrement ou d'accès aux lieux de vote, faciliter le vote est plus accessible que réformer le système du collège électoral et de ses 538 « grands électeurs » – un héritage de la souveraineté des Etats, qui ne veulent pas se fondre dans un grand tout. En Georgie, où les démocrates ont mobilisé pour faire basculer cet Etat républicain, la campagne qui va se poursuivre jusqu'en janvier pour départager la majorité au Sénat promet d'être intense, et elle a commencé par un mot d'ordre : « Inscrivez-vous sur les listes électorales. » ■

### LE COMMENTAIRE

de Patrick Artus

## L'indépendance des banques centrales n'a plus de sens

**A** partir des années 1990, toutes les banques centrales sont devenues indépendantes, c'est-à-dire qu'elles mettent en place la politique monétaire sans coordination avec les gouvernements ou les Parlements. Elles sont, bien sûr, liées par leur mandat, dans certains cas, il est assez précis (la BCE doit lutter contre l'inflation), dans d'autres cas, il est plus vague (la Réserve fédérale américaine doit lutter contre l'inflation, mais doit aussi promouvoir la croissance). Mais, de fait, les décisions des Banques centrales (modifications des taux d'intérêt, achats des actifs financiers dans le cadre de quantitative easing, programme de prêts aux banques) sont prises de manière autonome.

L'objectif est à l'origine assez simple : les mettre à l'abri du cycle politique et les laisser prendre, si c'est

nécessaire, des décisions impopulaires.

Plus profondément, que faut-il pour qu'une Banque centrale puisse être indépendante ? Il faut qu'il ne soit pas nécessaire de coordonner la politique monétaire avec les autres politiques économiques (politique budgétaire, sociale, salariale...).

Dans l'analyse macroéconomique traditionnelle, la politique monétaire n'influence à long terme que l'inflation, pas l'équilibre économique réel (croissance, change). Elle ramène à moyen terme l'inflation vers son objectif, les autres politiques économiques soutiennent la croissance (à moyen terme) et l'emploi.

Mais la réalité est très loin de cette analyse macroéconomique traditionnelle. En effet, de multiples manières, la politique monétaire

contemporaine influence à moyen terme la situation de l'économie réelle.

Tout d'abord, les achats de dette du secteur public et le maintien des taux d'intérêt à long terme très bas maintiennent la solvabilité budgétaire des Etats, et leur permettent de mettre en place des déficits publics

### La politique monétaire influence de plus en plus l'économie réelle.

plus importants, ce qu'on a clairement vu avec la crise du Covid. La politique monétaire est bien alors entièrement imbriquée avec la politique budgétaire. Lorsque les gouvernements mettent en place des transferts publics aux ménages et

aux entreprises qui sont financés par des émissions de dette publique immédiatement achetées par la Banque centrale contre création monétaire, tout se passe comme si la Banque centrale distribuait de la monnaie aux agents économiques.

On voit ensuite que les politiques monétaires expansionnistes menées depuis la crise des subprimes en 2008-2009 ont maintenu des taux d'intérêt à long terme anormalement bas. Il s'agit d'un impôt, puisque l'on taxe les épargnants au profit des agents économiques endettés (Etats, entreprises, ménages emprunteurs) : la politique monétaire est aussi une politique fiscale.

Enfin, les taux d'intérêt bas et la forte croissance de la liquidité mis en place par les banques centrales conduisent à moyen terme à des bulles sur les prix des actifs (actions,

immobilier) dont la valorisation augmente avec les taux d'intérêt très bas et qui bénéficient du réinvestissement de l'excès de liquidité. L'apparition de bulles sur les prix des actifs accroît les inégalités patrimoniales, et réalise un transfert intergénérationnel au détriment de « jeunes » qui doivent acheter des actifs (pour se constituer un patrimoine, pour se loger) et au profit des « vieux » qui sont déjà détenteurs de patrimoine. Les liens multiples entre politique monétaire et politique budgétaire, au sens large, nécessitent que les deux politiques soient coordonnées, et rendent donc impossible à terme l'indépendance des banques centrales.

**Patrick Artus** est directeur de la recherche et des études de Natixis. Il est aussi membre du Cercle des économistes.

# La Chine de nouveau en tête

Tout comme la Chine avait mené le monde vers la reprise économique au lendemain de la crise financière mondiale de 2008, elle joue aujourd'hui un rôle similaire. Son rebond post-Covid prend de l'ampleur, au milieu d'un monde développé qui reste sur un terrain instable. C'est une pilule amère à avaler, en particulier aux Etats-Unis.

LA CHRONIQUE de Stephen S. Roach



La crise des subprimes en 2008 et la crise du Covid-19 en 2020 sont très différentes. Wall Street était le point zéro de la crise de 2008, tandis que la pandémie de Covid-19 est partie des marchés humides de Wuhan. Mais, dans les deux cas, la stratégie de réponse de la Chine à la crise a été bien plus efficace que celle déployée par les Etats-Unis. Au cours des cinq années qui ont suivi le début de la crise de 2008, la croissance annuelle du PIB réel en Chine a été de 8,6 % en moyenne (en parité de pouvoir d'achat). Soit quatre fois plus que le taux de croissance anémique de l'économie américaine – qui s'est élevé à 2,1 % en moyenne annuelle au cours de la période post-crise 2010-14.

La réponse de la Chine face à la pandémie laisse entrevoir un résultat comparable pour les années à venir, avec un retour rapide à la tendance pré-Covid. Le chiffre de 4,9 % en glissement annuel de la croissance du PIB réel ne donne pas une idée complète de la reprise auto-entretenu qui est en train d'émerger en Chine. Mesurer la croissance économique sur une base trimestrielle séquentielle et convertir ces comparaisons en taux annuels – le concept préféré des statisticiens et décideurs américains – donne une idée beaucoup plus claire. Sur cette base, le PIB réel de la Chine a augmenté à un taux annuel séquentiel de 11 % au troisième trimestre, après une poussée à 55 %, à l'issue du confinement, au deuxième trimestre.

La comparaison avec les Etats-Unis est frappante. Les deux économies ont connu des contractions comparables au cours de leur confinement respectif, intervenu un trimestre plus tard aux Etats-Unis. La chute séquentielle (annualisée) de 33,8 % de la Chine au premier trimestre était presque identique à la contraction de 31,2 % aux Etats-Unis au deuxième trimestre. L'estimation de la Réserve fédérale d'Atlanta

indique que la croissance séquentielle du PIB réel aux Etats-Unis au troisième trimestre sera d'environ 35 %. Bien qu'il s'agisse d'un redressement bienvenu, ce rebond est d'environ 20 points de pourcentage plus faible que celui qu'a connu la Chine après son propre confinement, et laisse encore l'économie américaine environ 3 % en dessous de son pic de la fin 2019. Néanmoins, les rebonds post-confinement donnent une image déformée de la réalité. Le vrai test vient après le rebond mécanique, et c'est là que la stratégie chinoise montre sa plus grande supériorité.

La réponse de la Chine au Covid-19 a été en partie inspirée par son plan de 2008, lorsqu'elle avait protégé ses marchés financiers des retombées toxiques liées à la crise des subprimes. A l'époque, l'objectif était clair dès le départ :

## Les résultats impressionnants du PIB chinois au troisième trimestre contrastent nettement avec l'état précaire de l'économie américaine après le confinement.

s'attaquer à la source du choc elle-même plutôt qu'aux dommages collatéraux causés par le choc. La relance budgétaire de 4.000 milliards de yens (596,4 milliards de dollars) en 2008-2009 n'a fonctionné que parce que la Chine avait pris des mesures énergiques pour protéger ses marchés d'une virulente contagion financière.

L'approche de la Chine aujourd'hui est similaire : premièrement, isoler ses citoyens d'une contagion pathogène virulente grâce à des mesures draconiennes de santé publique visant à contenir et atténuer la propagation de la maladie, puis – et seulement à ce moment – faire un usage judicieux des politiques monétaire et fiscale pour renforcer le rebond post-confinement. C'est très différent de l'approche adoptée aux Etats-Unis, où le débat post-confinement porte davantage sur l'utilisation des politiques monétaire et fiscale

comme instruments de libération économique de première ligne que sur des mesures de santé publique disciplinées visant à contenir le virus.

Résultat ? Les Etats-Unis sont au milieu de leur troisième vague grave d'infection, alors que la Chine continue d'exercer un contrôle rapide et efficace des nouveaux foyers de contamination. Au début de l'automne, par exemple, quelque 9 millions de citoyens de Qingdao ont été testés en seulement cinq jours après l'apparition d'un foyer relativement limité touchant moins de 20 résidents. En revanche, Trump porte sa propre expérience de l'infection au Covid-19 comme un signe de courage pervers, plutôt que comme un avertissement de ce qui pourrait nous arriver.

Dans ce contexte, les résultats impressionnants du PIB chinois au troisième trimestre contrastent encore plus nettement avec l'état précaire de l'économie américaine après le confinement. La très mauvaise forme du marché du travail américain qui perdure – les demandes d'assurance-chômage sont restées supérieures à 800.000 sur une moyenne mobile de quatre semaines jusqu'à la mi-octobre, et le taux de chômage national de 7,9 % en septembre était encore plus du double de son niveau de 3,5 % avant la pandémie – rend l'économie américaine, centrée sur la consommation intérieure, très vulnérable à un possible revers. La combinaison de la nouvelle vague de Covid-19 et du débat politique qui s'enlise à propos d'un nouveau programme d'allègement fiscal a effectivement neutralisé la reprise économique aux Etats-Unis.

Pour ceux qui ne veulent pas se concentrer sur l'endiguement de la pandémie, comme les Etats-Unis, l'ombre durable du Covid-19 en dit long sur le danger, toujours présent, d'une récession à double creux (aussi appelée « double dip » ou « reprise en W »). C'est exactement ce qui s'est produit au lendemain de huit des onze dernières récessions américaines. Le contraste avec la reprise autonome de la Chine ne pourrait pas être plus saisissant.

Stephen S. Roach, économiste, est l'ancien président de Morgan Stanley Asie.

Publiez vos contributions sur le Cercle des Echos : [lecercle.lesechos.fr](http://lecercle.lesechos.fr)



## LE LIVRE DU JOUR

### Les seigneurs des données

**LE PROPOS** Les promesses du numérique semblent se retourner contre nous. Alors que l'innovation est foisonnante, l'économie des pays développés patine : baisse de la productivité, financiarisation et sous-emploi chronique. Les systèmes d'information, loin de favoriser la concurrence, renforcent la concentration, car contrôler les sources de production de données procure un avantage cumulatif : le fait de recueillir toujours plus de données améliore les services rendus (boucle de rétroaction). Les différentes plateformes établissent alors deux types de relation : une dépendance forte, ce qui rend toute sortie de plus en plus coûteuse, mais aussi une prédation des revenus. Elles s'insèrent dans les chaînes de valeur et finissent par y constituer des citadelles.

**L'INTERET** Selon Cédric Durand, économiste, professeur et membre du collectif des économistes atterrés, l'évolution récente du capitalisme peut être analysée à l'aune des caractéristiques du féodalisme. Au-delà, l'ouvrage permet d'ouvrir le débat : faut-il plus d'ouverture à la concurrence ou plus de régulation des marchés



**Technoféodalisme. Critique de l'économie numérique**  
Par Cédric Durand, éditions La Découverte – Zones, 256 pages, 18 euros.

dominés par quelques grands acteurs technologiques ? Si l'auteur fait appel à des concepts théoriques en économie parfois ardues, il sait aussi faire preuve d'une grande pédagogie.

**LA CITATION** « Les plateformes sont en train de devenir des fiefs. Outre la logique territoriale d'accaparement des sources de données originales, la boucle de rétroaction inhérente aux services numériques crée pour les sujets une situation de dépendance. » — Yves Vilaginés

## DANS LA PRESSE ÉTRANGÈRE

### Les médias russes ironisent sur l'âge de Joe Biden

● La photo fait le tour du Web russe. Tirée des archives soviétiques, le cliché en noir et blanc a été repris notamment par Meduza, le portail d'informations russe installé à Riga. Avec un titre tout en ironie : « Aujourd'hui, au Kremlin, Andreï Gromyko a reçu le célèbre sénateur américain Joe Biden ». Cette photo date du... 15 janvier 1988. Aujourd'hui, les Russes ont oublié Andreï Gromyko, alors chef du praesidium du Soviet suprême de l'URSS quelques mois avant de céder le poste à Mikhaïl Gorbatchev. Mais ils ironisent sur l'hôte américain, alors membre de la commission des Relations extérieures du Sénat, devenu président à soixante-dix-sept ans.

C'est, en fait, la télévision au service du Kremlin qui a ressorti ces vieilles images du sénateur américain du Delaware (âgé alors de quarante-cinq ans) rendant visite au vétéran de la diplomatie soviétique. Lors de cette rencontre, Joe Biden a discuté avec Andreï Gromyko de la ratification du traité sur les forces nucléaires à portée intermé-

## meduza

diaire (FNI). Le leader soviétique s'en félicite. La photo montre le sénateur tout sourire. Il était connu alors pour être favorable aux traités internationaux sur la réduction des armes nucléaires et conventionnelles.

Alors que le chef du Kremlin, Vladimir Poutine, n'a toujours pas félicité Joe Biden, c'est bien sûr un clin d'œil des médias russes. Depuis des jours, ils ne cessent de publier des informations sur la prétendue sénilité du président élu. Et ils ironisent sur les critiques venues de Washington, qui, par le passé comme aujourd'hui, dénonce l'âge du chef du Kremlin. Celui des vieux dirigeants soviétiques. Et celui de Vladimir Poutine, dont la récente réforme constitutionnelle lui permettra de rester au pouvoir jusqu'à... ses 84 ans en 2036.

— Benjamin Quénel (à Moscou)



AFP

Dessin: Malyis Glatze pour « Les Echos »

## Les Echos

Les Echos est une publication du **Groupe Les Echos**  
PRINCIPAL ASSOCIÉ UFIPAR (LVMH)  
PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL Pierre Louette  
DIRECTRICE GÉNÉRALE PÔLE LES ECHOS Bérénice Lajouanie  
DIRECTEUR DÉLÉGUÉ Bernard Villeneuve  
DIRECTEUR DE LA PUBLICATION  
& PRÉSIDENT DE LA SAS LES ECHOS Pierre Louette  
Edité par Les Echos, SAS au capital de 794.240 euros RCS 582 071 437  
10, boulevard de Grenelle, CS10817, 75738 Paris Cedex 15  
Tél. : 01 87 39 70 00. [www.lesechos.fr](http://www.lesechos.fr)

DIRECTEUR DES RÉDACTIONS  
Nicolas Barré  
DIRECTEUR DES DÉVELOPPEMENTS  
ÉDITORIAUX DU PÔLE LES ECHOS  
Henri Gibier  
DIRECTEURS DÉLÉGUÉS  
DE LA RÉDACTION  
Dominique Seux et François Vidal  
RÉDACTEURS EN CHEF  
David Barroux (Entreprises)  
Julie Chauveau (Entreprises)

Elsa Conesa (Finance et Marchés)  
Daniel Fortin (Magazine, Opinions  
et Innovation)  
Muriel Jasar (Leadership et Management)  
Arnaud Le Gal (Les Echos Entrepreneurs  
et opérations spéciales)  
Etienne Lefebvre (France et internationale)  
Clémence Lemaître (Information digitale)  
Lucie Robequain (France, International  
et Enquête)  
Marie-Christine Sonkin (Patrimoine)

DIRECTEUR DE CRÉATION  
Fabien Laborde  
DIRECTRICE ARTISTIQUE Marion Moulin  
EDITORIALISTES  
Cécile Cornudet  
Jacques Hubert-Rodier  
Eric Le Boucher  
Jean-François Péresse  
Jean-Marc Vittori  
Sabine Delanglade  
Laurent Fallo, Sylvie Ramadier (Le Crible)

LES ECHOS WEEK-END  
DIRECTEUR DE LA RÉDACTION  
Henri Gibier  
RÉDACTEURS EN CHEF Laura Berny,  
Karl De Meyer et Mariana Reali  
DIRECTRICE ARTISTIQUE Cécile Texeraud  
SÉRIE LIMITÉE  
RÉDACTRICE EN CHEF Frédérique Dedet  
DIRECTRICE ARTISTIQUE  
Clarice Fensterseifer

ÉDITRICE  
Marie Van de Voorde-Leclercq  
ÉDITRICE ADJOINTE  
Clémence Callies  
DIRECTEUR DE LA DIFFUSION  
ET DU MARKETING CLIENTS  
Etienne Porteaux  
DIRECTEUR STRATÉGIE  
ET COMMUNICATION  
Fabrice Février

PUBLICITÉ  
Les Echos Le Parisien Médias  
Tél. : 01 87 39 78 00.  
PRÉSIDENTE Corinne Mrejen  
DIRECTEUR GÉNÉRAL  
Philippe Pignol  
DIRECTRICE PUBLICITÉ FINANCIÈRE  
Céline Vandromme  
DIRECTRICE PUBLICITÉ COMMERCIALE  
Emmanuelle Denis



SERVICE ABONNEMENTS LES ECHOS 4, rue de Mouchy 60438 Noailles Cedex. Tél. : 01 70 37 61 36 du lundi au vendredi de 9h à 18h. IMPRESSION L'imprimerie (Tremblay-en-France), Midi Libre (Montpellier). TIRAGE DU 10 NOVEMBRE 2020 : 43178 exemplaires. Origine du papier : France. Taux de fibres recyclées : 56%. Ce journal est imprimé sur du papier porteur de l'écocobol européen sous le numéro FI/37/002. Eutrophisation : P<sub>tot</sub> 0,01kg/tonne de papier. Membre de membre ACPM OJD CPPAP : 0421 c 83015. Toute reproduction, même partielle, est interdite sans l'autorisation expresse de l'éditeur (loi du 11 mars 1957)



Retrouvez chaque mardi  
notre magazine digital  
« Les Echos Planète »  
sur [planete.lesechos.fr](http://planete.lesechos.fr)



## LE POINT DE VUE

de Philippe Varin

# L'offre de Veolia sur Suez est trop opaque pour que nous l'acceptions

Depuis plusieurs semaines, nous entendons des appels au dialogue avec Antoine Frérot, président de Veolia, autour de son « offre ». Lui-même vient de dire qu'il « accélérerait ». Nous voudrions aujourd'hui souligner avec force l'inexactitude des propos du président de Veolia, qui rendent aujourd'hui factice tout dialogue entre nos deux groupes.

Passons sur le caractère qualifié d'« amical » de ce projet de démantèlement d'un tiers des actifs d'une société cible – du jamais vu en France. Passons sur « l'amicalité » prônée par un dirigeant qui traite les dirigeants de Suez, un jour de « traîtres à la patrie », un autre jour de « sauvages » et maintenant de « fumistes ». Passons sur les tentatives de caricature du mécanisme parfaitement légitime et légal qu'est la fondation destinée à préserver l'activité « Eau France » dans le groupe, ceci pour éviter de répondre aux vraies questions sur le projet de démantèlement de Suez. « L'amicalité » de Veolia a fait long feu. L'engagement du 5 octobre d'une trêve de 6 mois a cédé la place aux menaces sur le conseil d'administration, dont la composition pourrait être remise en cause pour manque de docilité, et à une alliance avec des activistes. Passons.

Nous voulons souligner ici une confusion qui semble tromper des esprits avisés : une intention d'offre n'est pas une offre. Si Veolia tente en vain de « renforcer » son intention, c'est pour masquer l'absence d'offre inconditionnelle et égalitaire avec celle proposée à Engie. En réalité, le conseil d'adminis-

tration de Suez n'a jamais été saisi d'une offre ferme, détaillée et complète.

Qu'est-ce qu'une offre ? C'est d'abord, au-delà de l'objectif affiché de création d'un « super champion français mondial de la transition écologique », un vrai contenu pour un projet industriel en France et à l'international. C'est évidemment un prix, avec son mode de paiement : un prix reflétant la valeur intrinsèque et qui offre un caractère égalitaire, certain et inconditionnel pour tous les actionnaires. Ce sont ensuite des « remèdes » aux distorsions

**Ni vrai projet industriel, ni véritable prix, ni remèdes aux distorsions de concurrence, ni vraies garanties sur l'emploi ne sont sur la table.**

de concurrence avec les cessions d'actifs envisagés. Ce sont enfin des garanties suffisantes en matière d'emploi et sur une période crédible : aujourd'hui Veolia parle de 2023, soit une période limitée à six mois après les obtentions d'autorisations.

Ces éléments ne sont pas sur la table du Conseil : l'incertitude demeure quant au projet industriel, aux garanties sociales, ainsi qu'au principe, à l'issue, à la forme, et au prix d'une éventuelle offre publique proposée aux actionnaires. Le processus est égale-

ment critiquable : au-delà d'une proposition en deux étapes déconnectées, l'achat d'un bloc avec paiement immédiat à Engie, suivi d'une intention pour le reste des actionnaires, mais qui est mené comme un projet unique de prise de contrôle, nous dénonçons un processus opaque qui a mené à une opération irrégulière suspendue par la Justice française.

Avons-nous été prévenus par Engie de ses intentions de cession de sa participation ? Non, avant l'été, le président d'Engie nous disait ne pas avoir décidé entre cession ou acquisition de Suez et évoquait à la fin de juillet un projet conjoint sans urgence. Lorsque Veolia a fait une offre à Engie, pourquoi Engie, notre actionnaire historique, n'a-t-elle pas lancé une procédure d'enchères plutôt que de se précipiter à accepter le calendrier et la proposition de Veolia ? Quelle a été la teneur des échanges et accords, directement ou indirectement, entre Engie, Veolia et Meridiam ?

Le président de Veolia critique notre obstination contre son projet. Obstination, nous le sommes, à nous battre pour l'avenir d'un leader mondial dans ses métiers, à défendre les intérêts de l'ensemble des parties prenantes de Suez, dans le plein respect de la loi Pacte. Nous travaillons sur toutes les options nous permettant d'accomplir nos devoirs à l'égard de nos actionnaires, devoirs dont nous sommes pleinement conscients.

Philippe Varin est président du conseil d'administration de Suez.

## LE POINT DE VUE

de Pascal Salin

# Pourquoi baisser les impôts de production ?

La fiscalité française se caractérise par un record mondial du rapport entre le montant de la fiscalité et le PIB. Cette caractéristique, qui existe depuis de nombreuses décennies, doit être considérée comme l'un des facteurs explicatifs de la faible croissance économique française. Il est donc fondamental de chercher à réduire ce taux de fiscalité. Au demeurant, cette baisse de la fiscalité n'a pas que des effets négatifs pour l'Etat et les organisations publiques puisque la relance économique qu'elle peut provoquer a pour conséquence d'accroître la base des impôts. Il est donc a priori satisfaisant que des baisses d'impôts aient été décidées en France (pour cette année et les années à venir). Mais comme il existe une variété d'impôts considérable, il convient évidemment d'analyser les choix qui ont été faits et de se demander si d'autres n'auraient pas été préférables.

Actuellement, on a pour objectif de diminuer les impôts payés par les entreprises ou ce qu'on appelle les impôts de production. Ainsi le taux de l'impôt sur les sociétés devra devenir 25 % en 2022. Par ailleurs, on doit diminuer des taux d'impôts de production, en particulier la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE), la cotisation foncière des entreprises et la taxe foncière sur les propriétés bâties.

Mais on devrait toujours admettre qu'il est erroné de parler d'impôts payés par les entreprises. En effet, une entreprise est un ensemble de contrats (en particulier les contrats entre les entrepreneurs et les salariés). Or un contrat ne paie pas d'impôt. Ceux qui paient des

impôts et en supportent le poids sont les signataires du contrat en question. Seuls les individus paient des impôts et de ce point de vue, il n'y a pas d'opposition à faire entre les impôts des ménages et les impôts des entreprises.

Pour préciser ce problème, imaginons qu'à un moment une entreprise ne paie pas d'impôts. Si l'Etat crée alors un impôt de production, son montant va initialement être payé par l'entrepreneur – propriétaire de l'entreprise, ce qui diminue son profit. En effet, il a signé précédemment des contrats, en particulier avec ses salariés, et il ne peut pas les modifier. Cependant, il va peut-

**S'attaquer à la progressivité de l'impôt sur le revenu aurait été plus efficace.**

être essayer de transférer une partie de la charge d'impôt aux salariés, par exemple parce qu'il augmentera moins leurs salaires. Il pourra aussi embaucher de nouveaux salariés en leur payant des salaires un peu plus faibles, etc. Symétriquement, si un impôt de production est réduit ou supprimé, c'est initialement l'entrepreneur qui en profite, mais ce gain peut ensuite être partagé avec d'autres contractants de l'entreprise. Ce qui est caractéristique, c'est qu'on ne peut absolument pas savoir dans quelle mesure les impôts de production sont répartis entre les différents contractants qui composent chacune des entreprises existantes. Par

conséquent, on ne peut pas non plus savoir quelles sont les incitations productives qui sont réduites par les impôts d'entreprise, et donc quelles sont les conséquences précises d'une diminution de ces impôts. Dans la mesure où l'on ne connaît absolument pas l'impact de cette fiscalité sur les incitations productives spécifiques, on peut considérer que cette réforme fiscale ne devrait pas constituer une priorité par rapport à d'autres réformes fiscales dont les effets précis sont mieux connus.

Tel est le cas de la progressivité de l'impôt sur le revenu. Celle-ci a, en effet, pour conséquence de punir les producteurs les plus actifs, les plus innovateurs, les plus efficaces. Or, en portant atteinte à leurs incitations productives, on nuit à l'ensemble des producteurs : c'est ainsi qu'en diminuant les activités des entrepreneurs, on réduit l'emploi des salariés et éventuellement leurs salaires. On peut aussi considérer comme prioritaire la fiscalité du capital car il n'y a pas de croissance sans accumulation de capital. Certes, on doit apprécier de ce point de vue que l'impôt sur le capital ait été supprimé (mais pas, malheureusement, l'impôt sur la fortune immobilière). Mais de ce point de vue, on devrait, en particulier supprimer les droits de succession et autoriser les individus à soustraire leur épargne de la base de leur impôt sur le revenu.

Pascal Salin est professeur honoraire de l'Université Paris-Dauphine et président de l'ALEPS (association pour la liberté économique et le progrès social).

# art&culture

## « The Crown » : bonjour tristesse

Laura Berny  
@lb93

Avec cette nouvelle saison, la dernière avec ce casting, la série phare de Netflix aborde les années 1980. En France, cette décennie ren-

voie à la victoire de François Mitterrand, aux années fric et frime ; au Royaume-Uni, elle correspond surtout à l'arrivée de Margaret Thatcher au pouvoir et à celle de Diana Spencer chez les Windsor. Deux figures qu'apparemment tout oppose, mais que Peter Morgan, le créateur de la série, a réunies avec audace dans leur ascension et puis leur chute, passablement cruelle. On pense au cerf blessé de l'un des épisodes comme symbole de leur solitude. Malgré sa réussite, la « dame de fer » finira en effet par être trahie par ses pairs. On verse presque une larme quand la fille de commerçants, qui a pourtant le cuir épais, craque après son éviction du 10 Downing Street. Evitant la caricature, la performance de Gillian Anderson (« X-Files », « The Fall », « Sex Education »), méconnaissable, y est évidemment pour beaucoup.

Elle campe une Première ministre certes inflexible dans ses convictions ultralibérales, mais humaine : elle fait la cuisine à son mari pourtant retraité, et se retrouve tétanisée quand son fils se perd sur le Paris-Dakar, alors que la guerre des Malouines menace. Quant à la très jeune Diana (Emma Corrin), elle pensait vivre un conte de fées avec le

### SÉRIE

**The Crown. Saison 4**  
Créée par Peter Morgan  
Avec Olivia Colman,  
Gillian Anderson...  
Sur Netflix à partir  
du 15 novembre.

prince de Galles, la belle se retrouve emprisonnée dans une cage dorée, enchaînant scènes de ménage, crises de boulimie et tromperies, tandis que son mari aime Camilla Parker-Bowles (Emerald Fennell), qui a le tort d'être déjà mariée.

### Une reine obtuse

Complètement déprimé, un peu veule, Charles (Josh O'Connor) voudrait divorcer mais sa mère refuse obstinément considérant sa demande comme un caprice d'enfant gâté pas vraiment digne de lui succéder. « Combien de fois cette famille fera la même erreur ? » remarque, Margaret (Helena Bonham Carter), qui sait de quoi elle parle.

Au centre du jeu, imperturbable, Elisabeth II (formidable Olivia Colman) règne sans partage sur son monde, voire le tyrannise. Toujours magistrale, la réalisation ne prend parti pour personne, chacun a ses défauts et ses qualités.

Le manque d'empathie de la reine envers son entourage, au nom de la monarchie, n'en finit pas d'étonner. On se prend à penser qu'il reflète sa propre amertume, elle qui aurait souhaité une autre vie, et jette une ombre sur toute sa famille. Etre ou ne pas être... Shakespeare n'est pas loin et le spectre, ici, est son oncle Edouard VIII. « Tout remonte à l'abdication, dit d'ailleurs à un moment la reine mère. Cela a tout changé »... ■



Emma Corrin en Princesse Diana dans la quatrième saison de « The Crown ». Photo Des Willie/Netflix

## Hubert Duprat, un artiste rare et précieux

Judith Benhamou  
@judithbenhamou

Jusqu'à l'instauration du reconfinement, le musée d'Art moderne de Paris proposait de visiter ce qu'on

pourrait voir comme un cabinet de curiosités contemporain. Il s'agit en fait de la rétrospective consacrée à un artiste confidentiel, mais fameux dans le cercle des initiés français, Hubert Duprat. Cet artiste né en 1957 a produit à peine une quarantaine d'œuvres en trente-sept ans. Il vit quasi retiré dans un village de la Drôme et son atelier consiste surtout, comme l'explique son galeriste Olivier Antoine d'Art Concept, en « 30.000 livres dans lesquels il puise son inspiration ». Et comme, à quelque chose malheur est bon, il ne nuira en rien de se préparer à la réouverture de l'exposition en lisant le catalogue de cette œuvre complexe et fascinante.

La rétrospective a nécessité un énorme et courageux travail de préparation qu'une vidéo de 12 minutes sur YouTube explique bien : Duprat ne fabrique rien lui-même. Il s'agit d'un artiste conceptuel qui crée des sculptures qui jouent souvent avec la symbolique des matériaux. On pense à l'art minimal de l'Américain Sol LeWitt mais il est ici croisé avec le travail d'un archéologue (son premier métier) qui serait fasciné par l'histoire des hommes, des matières et l'artisanat. Selon la commissaire de l'exposition, Jessica

### ART

**Hubert Duprat**  
Musée d'Art moderne  
de Paris  
Catalogue : Ed. Paris  
Musées. 176 p., 35 euros.

Castex, « il fonde en partie son œuvre sur des savoirs disparus ». Ainsi Duprat fait sculpter des silex en forme de têtes d'animaux. Le silex est l'outil par excellence taillé par un artisan des

débuts de l'humanité et il est retaillé selon la même méthode pour raconter ce qu'on imagine être des comptines. Il a aussi enfoncé une tête de hache qui vient de la nuit des temps dans un pain d'argile. La juxtaposition du dur et du mou, du très ancien et du récent, forment une sculpture de personnage hybride, là encore conceptuel.

### Strates

L'un des plus beaux objets de l'exposition est une forme oblongue, ce qu'on appelait en maternelle une patate, constituée d'une infinité de plaquettes d'ambre blond collées les unes aux autres. L'ambre est une matière fossile qui contient des traces d'anciens organismes vivants, des animaux ou végétaux. Sa « patate » creuse et translucide est constituée de morceaux de vies immobilisées. Elle évoque le dérisoire et l'origine de l'humanité, le plein et le creux, la vie et la mort. Ou si on ne s'y attarde pas, un joli et précieux objet qui laisse passer la lumière. C'est ça Duprat : un artiste qui s'exprime en « strates » comme on a coutume de dire en géologie. Chez lui la création des débuts de l'humanité et l'art contemporain se rejoignent. ■



## MATIÈRES À PENSER

## Réputation d'entreprise : l'influence digitale ne s'improvise pas !

**S**elon une étude Duff & Phelps/Kroll, 85 % des entreprises de la grande consommation ont vu leur marque affectée négativement en raison notamment d'une association désastreuse avec un influenceur. Pour 25 % des sondés, les ratés se sont même produits à plusieurs reprises, engendrant des pertes allant de 100.000 à 250.000 dollars. Perception négative, crise de confiance des clients, voire désertion de ceux-ci, mauvais commentaires ou même chute du cours de la Bourse... Les conséquences d'une opération digitale trop vite menée peuvent durablement altérer l'image d'une société.

## Réviser son approche

On ne le dira jamais assez : prendre la parole sur les réseaux sociaux se travaille en amont de toute action opérationnelle. Il convient d'identifier les profils et relais les plus actifs et les plus fiables, de comprendre la teneur des conversations en ligne et de mieux cerner le positionnement attribué à sa propre entreprise (et celui de concurrents). A l'heure où pandémie et mesures sanitaires ont entraîné une appétence et un engagement plus prononcés des consommateurs pour les médias numériques, il devient urgent de réviser son approche. D'autant que, contre toute attente, au lieu de couper les budgets comme à l'accoutumée en période compliquée, deux tiers des entreprises de la grande consommation ont soit maintenu leurs dépenses en matière d'influence au niveau de l'avant-crise sanitaire, soit les ont légèrement augmentées. 19 % d'entre elles les ont même boostées de manière significative. D'ici à 2021, toujours, selon la même enquête, 46 % de ces entreprises envisageraient de consacrer 31 % à 50 % de l'intégralité de leur budget marketing aux influenceurs, soit un cinquième de plus que la moyenne des dépenses entre 2018 et 2020. Et 8 % dépenseront plus de 70 % dans le digital. Ces perspectives doivent, dès maintenant, inciter les entreprises à s'approprier le numérique d'une façon beaucoup plus granulaire et pensée. Sans quoi, elle risque de voir leur réputation continuer de se défaire. — O. C.



Retrouvez notre chronique sur [lesechos.fr](http://lesechos.fr)



## LA TENDANCE

## Décisions stratégiques : des acteurs de terrain encore trop exclus

**B**ien qu'ils soient les plus proches des clients et des réalités de l'entreprise, seuls 43 % des responsables de terrain (contre 62 % en février) se sentent habilités à prendre des décisions ayant un impact sur les objectifs de l'entreprise, contre 82 % des acteurs du siège (72 % en février), selon le rapport « A chacun sa voix » de Workplace from Facebook.

## Cela nuit à la sécurité et à la productivité

Toutefois, depuis la crise sanitaire, des dirigeants de terrain estiment que le manque de connexion avec les dirigeants du siège a diminué de 61 % à 25 % ; et 64 % s'estiment mieux compris. Mais les dirigeants du siège ne sont que 24 % à le penser. Or la mauvaise communication nuit à la sécurité et à la productivité. Les responsables de terrain estiment perdre l'équivalent de 11,7 semaines de travail par an pour cette raison. *Donner la priorité à l'expérience de ces employés « d'une manière qui soit inclusive, productive et ouverte aux nouvelles idées » s'impose*, avance Julien Lesaichère, directeur monde de Workplace from Facebook. A commencer par connecter le terrain et le siège à une plateforme à partager.

**LIEN SOCIAL //** Les entreprises n'apportent toujours pas de soutien suffisant à leurs salariés, nous apprend le premier Baromètre de la résilience professionnelle de l'association Envie2résilience.

## Covid-19 et vulnérabilités : ce qu'en dit un baromètre de la résilience professionnelle

L'ANALYSE de Muriel Jasor



**H**ier, le vulnérable, c'était souvent l'autre. Aujourd'hui, c'est chacun et chacune d'entre nous. Avec la pandémie de Covid-19, nous faisons l'expérience de la vulnérabilité. Inutile de la nier comme l'a fait Donald Trump à sa sortie d'hôpital, chaque émotion, positive ou négative, joue son rôle. Mais Joe Biden, nouveau président élu des Etats-Unis, a beau s'être construit sur des drames personnels, la vulnérabilité reste taboue en politique comme dans le milieu de l'entreprise. De ce dernier point de vue, les résultats du premier Baromètre de la résilience professionnelle de l'association Envie2résilience, établi sur la base d'enquêtes réalisées entre les 1<sup>er</sup> mai et 22 juin derniers auprès d'actifs du service public, de l'entreprise et de la société civile, sont éclairants.

L'indicateur montre que la plupart des personnes sondées sont sensibilisées à la notion de résilience, cette capacité à recharger ses batteries, selon les principes de l'homéostasie, et à se développer face à l'adversité. La résilience n'est pas la résistance, mais cette faculté à s'engager dans un bel effort, puis à s'arrêter, à récupérer pour ensuite en fournir un autre. « Ce n'est pas : je peux te faire mal et tu tiendras bon puisque tu as appris à résister », avertit Patricia Acensi-Ferré, la fondatrice d'Envie2résilience. Si près de la moitié des répondants considèrent que l'organisation facilite la résilience professionnelle, la faible qualité du soutien apporté transparait dans l'analyse des réponses. Alors que le Covid vient s'ajouter à une longue liste de délicates situations – des maladies aux fragilités des salariés aidants, en passant par l'exacerbation, par temps de crise, d'une concurrence entre salariés ou encore le trauma et la solitude de ceux qui ont brutalement été placés en chômage partiel –, seulement 7 % des entreprises proposent un accompagnement externe (22 % interne) et 16 % une formation des managers. C'est loin d'être suffisant alors que le lien entre résilience pro-



La plupart des personnes sondées sont sensibilisées à la notion de résilience. Photo iStock

fessionnelle, raison d'être d'entreprise et performance est établi.

## Déni et dissonance

« Le déni et la dissonance demeurent les deux grandes pathologies des organisations », assure Patricia Acensi-Ferré. L'indicateur pointe un décalage entre les stratégies de communication des entreprises, qui font la part belle à « l'humain », et la réalité du terrain. Seulement 5 % des structures sont attentives à l'évolution de chacun de ses salariés, 10 % à la qualité de l'ambiance au travail et 12 % à la santé de leurs collaborateurs. Promouvoir un climat de sécurité psychologique au travail est pourtant capital, à écouter Amy Edmondson, professeur de leadership et de management à

la Harvard Business School, qui milite en faveur d'un cadre dans lequel les salariés, mis en responsabilité, n'ont plus peur de prendre des risques et d'assumer leurs erreurs. D'autant moins que ce sont justement ces risques et erreurs qui les mèneront vers l'innovation dont l'entreprise a tant besoin. Or que nous apprend le Baromètre ? 76 % des personnes sondées se sentaient, avant tout confinement, suffisamment impliquées dans la vie de leur organisation, mais relevaient une contradiction puisque les entreprises françaises ne sont que 10 % à accepter le droit à l'erreur et 17 % à prendre en compte les fragilités individuelles.

Pendant le premier confinement, 97 % des sondés ont apprécié que l'entreprise leur fournisse des informations

utiles sur la situation de crise sanitaire et lui ont fait confiance pour la surmonter. Certains, qui ont eu des contacts réguliers avec leurs managers ont, ainsi valorisés, bien vécu le télétravail. Mais, avec le déconfinement, la situation s'est gâtée. Ils ont été 94 % à considérer que cette étape serait forcément négative, notamment en termes de risques sanitaires et économiques, de sens et de possibilité de poursuivre le télétravail. Et même si 82 % pensent que leur entreprise prépare « l'après », cela ne suffit pas à les rassurer. Qui en sera-t-il de leur état de résilience au sortir de l'actuel reconfinement ?

[Mljr75112](https://twitter.com/Mljr75112)

## L'hybridation, une autre façon d'aborder le travail et le monde

LA CHRONIQUE de Gabrielle Halpern

A partir du moment où le travail devient hybride ; le management, hybride ; les réunions, hybrides, c'est la confusion générale pour nos cerveaux en forme d'armoire, avec tiroirs ! Il s'agit d'une sacrée revanche de la part de ce mot mal-aimé — rappelons qu'il vient du latin hybrida, qui signifie « bâtard, de sang mélangé », désignant une réalité dont nous nous étions pourtant toujours méfiés jusqu'à présent. L'hybride, c'est l'incassable, l'insaisissable, le flou, le mélangé, l'hétéroclite... De quoi nous déstabiliser, nous, qui avons besoin de ranger la réalité dans des cases, sur lesquelles nous collons des étiquettes rassurantes. La manière dont le mythe du Centaure dans l'Anti-

quité a formaté nos imaginaires dit beaucoup de notre conception de l'hybride : cette figure mi-humaine mi-chevaline est presque systématiquement décrite, peinte ou sculptée comme un monstre agressif et menaçant, terriblement imprévisible, puisqu'il ne réagit ni comme un homme ni comme un cheval.

## Cases absurdes et stérilisantes

La confusion est féconde ! Nous faisons face à une incroyable opportunité d'être plus créatifs, en faisant des pas de côté et en imaginant de nouvelles cases : un nouveau leadership, un management inédit, un modèle organisationnel impromptu. C'est là l'occasion de nous montrer moins dogmatiques, en cessant d'enfermer nos collaborateurs, notre métier, nos méthodes, notre organisation dans des cases absurdes et stérilisantes. Ces cases sont autant de prisons, qui agissent comme des biais cognitifs nous rendant incapables de

nous adapter à la crise provoquée par la pandémie de Covid-19. Il n'y aura pas d'hybridation si l'on construit un mode de travail alternant présentiel et distanciel. L'hybridation, ce n'est pas ceci ou cela ; une case ou une autre. Si vous mettez un homme sur un cheval, vous obtiendrez à la fin un homme sur un cheval, mais vous n'obtiendrez pas un centaure ! C'est exactement la même chose avec le travail en présentiel et le télétravail. Vous avez l'un et vous avez l'autre, c'est une juxtaposition, mais il n'y a pas d'hybridation entre les deux, puisqu'il n'y a pas eu métamorphose de chacun. Du moins, pas encore. Ce sera tout le défi des prochaines années que de construire ce tiers-modèle, dépassant l'un et l'autre et repensant complètement la manière de travailler, de manager et de collaborer.

Ce qu'il faut bien comprendre, c'est que l'hybridation est avant tout un état d'esprit, une manière d'aborder le monde : ce n'est pas juste « ajouter du

numérique à ce que je fais », mais c'est aller vers l'hétéroclite... Formez vos juristes au codage et vos commerciaux au design ; hybridez vos produits avec des services et des services avec des produits ; faites des partenariats avec des acteurs qui n'ont rien à voir avec votre secteur d'activité aujourd'hui, avant qu'ils ne deviennent demain vos plus grands concurrents ; recrutez des centaures aux formations multiples qui assureront une vraie transversalité entre les services ; imaginez des cas d'usage inédits à vos produits ou services. Jetez votre ancre le plus loin possible : hybridez-vous, hybridez tout !

**Gabrielle Halpern** est docteur en philosophie, chercheur associé et diplômée de l'Ecole normale supérieure. Elle est l'auteur de « Tous centaures ! Eloge de l'hybridation » (éditions Le Pommier, 2020).

[@Halpern\\_G](https://twitter.com/Halpern_G)

# enquête

Marie-Josée Cougard  
@CougardMarie

**P**longée au cœur du foie gras. On est en Chalosse, dans les Landes. Chez Chantal Brèthes, qui élève des oies, des canards et cultive des céréales. Quand elle parle à ses oies, elle les flatte. Dans sa tête, les ravages des deux vagues de grippe aviaire, il y a trois ans, sont toujours là. Elle y a perdu 20.000 volatiles. « J'ai détesté les voir malades. La première fois, ils sont venus les chercher pour les abattre. La deuxième fois, on nous a demandé de le faire nous-mêmes. »

Le retour du virus aux portes de la France ces derniers jours fait trembler les producteurs. Tous les élevages sont en alerte maximale afin d'empêcher une nouvelle offensive de ce virus extrêmement contagieux pour les volailles. A la veille des fêtes de fin d'année, ce serait un cataclysme économique. La facture des précédents épisodes a été colossale. Les pertes ont atteint 540 millions d'euros sur deux ans. La filière a dû procéder à une très profonde révision de ses habitudes et de ses installations pour éviter un nouveau séisme sanitaire et se prémunir contre toutes les contaminations extérieures. Coût de l'opération : 220 millions d'euros en 2016. Puis, 130 millions d'euros en 2017...

L'Etat, de son côté, a beaucoup fait pour sauver ce qui est un des symboles de la gastronomie française. Si contesté et attaqué soit-il. Il a largement ouvert le robinet des aides sur un secteur inscrit au patrimoine de l'Unesco. Le foie gras est une petite filière. Elle fait vivre 30.000 familles en zone rurale et représente près de 100.000 emplois directs et indirects pour un chiffre d'affaires de 2 milliards d'euros.

## L'oie en voie de disparition

Malgré l'avalanche de nouvelles contraintes sanitaires, les investissements et les coups de boutoir accélérés des détracteurs du gavage, Chantal, installée avec sa sœur Lydie, a recommencé l'élevage. « Mes oies, je vais les voir toutes les deux heures. Elles sont fragiles des reins. Elles ne supportent ni le froid ni l'humidité. Elles sont beaucoup plus familières que les canards. Beaucoup plus rigolotes aussi. »

Elle appartient à une catégorie d'éleveurs en voie de disparition en France. Le cheptel d'oies en France ne compte que 250.000 têtes quand les canards sont 27 millions. « C'est le consommateur qui a choisi dans les années 1980 », dit Fabien Chevalier, le directeur général de la maison Lafitte. « Le goût du foie de canard est plus marqué, mais sans la légère amertume de l'oie. Plus consensuel. » Et surtout, beaucoup moins cher. L'oie est aussi plus fragile, plus compliquée à gaver. « Il faut le faire deux fois par jour. Le coût de production est de 30 à 40 % plus élevé », ajoute Fabien Chevalier.

Quatorze millions de canards ont été abattus en France pour endiguer la progression du virus de la grippe venu d'Asie, ramenant le cheptel de 37 à 23 millions de têtes. Toute la filière a été frappée. Il a fallu détruire les couvoirs. Mettre les 30.000 élevages à l'arrêt. Les entreprises de transformation ont dû réduire leur activité. Après des semaines de chômage technique, des centaines de licenciements ont été décidés. Et d'autres restructurations sont dans les tuyaux. Les plus grosses coopératives perdent de l'argent.

La grippe aviaire à peine réglée, c'est le Covid-19 qui a déferlé. Les clients se sont volatilisés. Plus de restaurants (40 % des achats), plus de touristes, plus de marchés, plus de foires, plus d'export. Fini les événements et les grandes réunions familiales. Période de consommation privilégiée, Pâques a vu s'effondrer l'activité. Il s'est vendu sept fois moins de foie gras qu'un an auparavant. Les fêtes de fin d'année avaient déjà été peu propices avec un recul des volumes commercialisés de 10 % entre la mi-novembre et le début janvier 2019. En cause ? Le plafonnement des promotions introduit par la loi Egalim, assure Fabien Chevalier. Dans un secteur où 80 % du chiffre d'affaires se faisait sous ristourne, on peut imaginer la réalité de l'impact d'une telle mesure. Résultat, les stocks sont montés en flèche. La surproduction est là.

« Nous allons produire 26,5 millions de canards en 2020. C'est trop pour le marché », dit Michel Fruchet, le président de



Chantal Brèthes, éleveuse d'oies et de canards en Chalosse, dans les Landes. Photo Laurent Teisseire

# Les miraculés du foie gras

**ÉLEVAGE //** Laminés par la grippe aviaire, confrontés à une interdiction dans certains pays, attaqués pour violation du bien-être animal et, désormais, aux prises avec le coronavirus, les fabricants de foie gras s'efforcent de faire face à la multiplication des crises. Mais combien de temps encore pourront-ils tenir ?

l'interprofession des palmipèdes à foie gras (Cifog). « D'autant qu'en 2019 la production était de 30 millions, pour une consommation en retrait de 12 % ». La grande inconnue, à ce stade, est le poids du Covid-19. « Nous avons réduit la volure, mais cela suffira-t-il ? », s'interroge Michel Fruchet.

## Sortir de l'ornière

Un malheur n'arrivant jamais seul, les entreprises françaises se sont fait voler des parts de marché précieuses à l'exportation de foie gras par la Hongrie et la Bulgarie. Les coûts de production sont moindres et les offres alléchantes. Quand la grippe aviaire s'est déclarée en France, le Japon lui a fermé ses frontières. Au grand dam des exportateurs, dont c'est le plus gros client hors Europe.

La filière est tout entière mobilisée pour sortir de l'ornière et relancer la consommation avant la période cruciale des fêtes. Pour la première fois, les éleveurs ont ouvert les portes de leur exploitation à l'occasion des journées du patrimoine, à la mi-septembre. Une démarche à vocation pédagogique sur le gavage et le bien-être animal.

Complexes, ces questions ne datent pas d'hier. Il y a trente ans déjà, les Britanniques avaient tenté d'obtenir l'interdiction du gavage auprès des instances européennes. « Et si vous mélangez du pâté et du saindoux, au lieu de faire souffrir les canards ? », s'était agacé un représentant du Royaume-Uni. La suggestion, qui en avait fait sourire quel-

ques-uns, donne une bonne idée de la profondeur de l'incompréhension. Et du caractère irrécusable de tels points de vue. Malgré l'énergie déployée par les attaquants, la filière du foie gras résiste. Combien de temps encore ?

Le combat a gagné en virulence. Il a traversé bien d'autres frontières. Le Danemark, le Royaume-Uni, l'Australie, Israël et d'autres encore ont interdit la production sur leur territoire. Aux Etats-Unis, le conseil municipal de New York a proscrit la vente du foie gras. En Californie, le dossier va de rebondissement en rebondissement. Après que la Cour suprême a confirmé l'interdiction en janvier 2019, un juge fédéral, cet été, a autorisé les restaurants à le proposer à nouveau, pourvu qu'il n'ait pas été produit ou acheté en Californie... A Chicago, certains restaurateurs l'ont pendant un temps retiré de la carte, par crainte d'actions hostiles contre leur établissement. Mais continué à en servir en catimini aux clients fidèles qui le réclamaient.

## L'épineuse question du gavage

En Europe, une directive du 20 juillet 1998 sur la protection des animaux précise qu'« aucun animal ne peut être alimenté ou abreuvé de telle sorte qu'il en résulte des dommages inutiles ». Une recommandation du Conseil de l'UE, qui l'a renforcée un an plus tard, stipulant que « les méthodes d'alimentation qui sont source de lésions, d'angoisse ou de maladie pour les canards... ne doivent pas être autorisées ».

Des arguments violemment contestés par les éleveurs, qui répètent à l'envi que seuls des animaux bien traités, non stressés, donnent des produits de qualité. Ils insistent sur le fait que les oies et les canards sauvages se gavent spontanément avant les migrations pour avoir des réserves d'énergie. Que leur appareil digestif tolère parfaitement cette pratique.

L'interprofession pointe le manque de bases scientifiques de la recommandation de l'UE. « Les experts qui sont allés dans les élevages ignoraient tout des canards, au point d'avoir interprété leur halètement comme une manifestation de stress, alors que c'est leur façon de réguler leur température », regrette Marie-Pierre Pé, la directrice du Cifog.

Déterminée à se protéger de ces attaques, la filière a organisé un tir de barrage et multiplié les armes en tout genre, s'alliant les

concurrents politiques, scientifiques et diplomatiques. Ainsi, après avoir obtenu de l'Inra, en 2005, une étude sur 16.000 palmipèdes concluant que « la stéatose hépatique résultant du gavage est un processus d'engraissement naturel chez ces oiseaux, qui ne provoque pas de stress », elle s'est tournée vers les parlementaires. Ils ont voté la même année un amendement à la loi d'orientation agricole, qui fait du foie gras un « élément du patrimoine culturel et gastronomique de la France ». Cet amendement est loin d'être anodin. Il permet à la France de faire valoir une disposition du traité d'Amsterdam, selon laquelle les mesures relatives au bien-être animal ne doivent pas aller à l'encontre des rites religieux et culturels.

Le dossier est aussi épais que complexe et, à vrai dire, en dernier ressort, c'est le consommateur qui tranchera. La filière le sait, et, là non plus, elle ne lésine pas sur les moyens à mettre en œuvre. Le Club des amis du foie gras, où se côtoient toutes sortes de personnes influentes, en est un. Les investissements substantiels en R&D en est un autre. Pour ne rien dire des promotions.

Une quarantaine d'entreprises ont organisé 267 journées de communication chez E.Leclerc, Intermarché et Carrefour pour relancer le confit. En espérant que cette campagne, qui fait beaucoup appel à l'origine France, ait le même succès que celle du magret que les consommateurs s'attachent désormais.

La conquête des jeunes est un autre volet du programme de relance de la consommation. Le jeune chef Adrien Cachot va « revisiter » le canard, dit Michel Fruchet, président de l'interprofession. Deux jeunes tout droit sortis de leur école de commerce ont ouvert quatre bistrotts entièrement dédiés au canard, sous l'enseigne Canard Street. A Lille et à Paris. On y sert des planches, des burgers au foie gras, au confit ou au magret séché, aux rillettes.

Le vrai coup de pouce serait celui de l'exportation. En berne au premier semestre, elle pourrait réserver de bonnes surprises. En Chine et aux Etats-Unis, les agréments nécessaires ont été délivrés. Un espoir pour la filière du foie gras. ■

« La stéatose hépatique résultant du gavage est un processus d'engraissement naturel chez ces oiseaux, qui ne provoque pas de stress. »

INRA  
Dans une étude portant sur 16.000 palmipèdes



« Confinement d'automne » par Cachetejack pour « Les Echos »



L'ÉDITORIAL  
DES « ÉCHOS »

## Le procès Amazon

Tout irait-il mieux si Amazon n'existait pas ? A l'heure où Bruxelles attaque le géant de l'e-commerce pour abus de position dominante et où les petits commerçants français exigent qu'on restreigne drastiquement l'activité de cet horrible acteur américain, tant que leurs propres boutiques resteront fermées en raison du confinement, le groupe de Jeff Bezos offre une cible tentante. Il ne faut cependant pas se tromper de débat en accusant Amazon de tous les maux. Comme tous les groupes, le colosse de Seattle mérite d'être poursuivi et condamné s'il enfreint la loi. Sur le front fiscal, social ou commercial, il n'y a aucune raison de tolérer qu'une entreprise échappe à l'impôt, se joue du Code du travail ou pratique une forme de concurrence déloyale. Il faut faire appliquer plus vite et de manière plus stricte les lois existantes. Et quand nous nous trouvons confrontés à l'émergence d'un acteur sur un nouveau marché, nous ne devons pas nous interdire de faire évoluer nos règles du jeu.



Par David Barroux

**Si nos petits commerces souffrent, c'est surtout à cause de l'essor des hypermarchés ou des chaînes spécialisées.**

Peut-être conviendrait-il d'interdire la livraison à perte ou les subventions croisées entre différentes activités qui font d'un Amazon – qui n'est plus une start-up – un concurrent souvent impossible à contrer. Peut-être faut-il faire évoluer notre fiscalité pour taxer plus l'e-commerce et moins le commerce physique. Sans doute conviendrait-il qu'un régulateur paneuropéen surveille mieux comment les Gafa utilisent et valorisent les milliards de données personnelles qu'ils accumulent ou créent de nouvelles barrières à l'entrée du monde digital. Mais tout cela ne doit pas nous faire oublier qu'Amazon a aussi développé la concurrence. Que le groupe a fait du service client un art. Qu'il n'a cessé d'innover. Et surtout que même s'il domine l'e-commerce, il n'est au final qu'un acteur parmi d'autres sur un segment de marché qui est très loin de représenter l'essentiel du commerce de détail. Surtout, au-delà de la conjoncture sanitaire, il faut reconnaître que si nos petits commerces souffrent, c'est surtout à cause de l'essor des hypermarchés ou des chaînes spécialisées. C'est parce que nos centres-villes qui n'aiment plus la voiture repoussent les banlieusards. C'est parce que notre État, qui se nourrit de taxes et d'impôts, ne cesse de ponctionner toutes les activités économiques, préférant prélever plus que de réduire ses propres coûts. On ne sauvera pas La Poste en interdisant les e-mails, le train en interdisant l'avion, le DVD en interdisant Netflix. On ne sauvera pas nos commerçants en interdisant demain à Amazon de prendre des commandes quand les boutiques sont fermées. Il faut punir Amazon quand il enfreint la loi. Pas quand il ne fait que son métier.

Lire nos informations  
Page 18

## DERNIÈRE HEURE

### Judo : nouveaux cas de violences sexuelles

**JUSTICE** – De nouveaux cas de violences sexuelles ont été recensés par la Fédération de judo depuis plusieurs jours, après une série de révélations parues dans les médias. Le témoignage, le 1<sup>er</sup> novembre dans « Le Parisien », d'une judoka racontant avoir été violée par son entraîneur il y a dix ans a ébranlé le milieu. Une mission de l'Inspection générale des sports a également été lancée dans ce sport, l'un des plus pratiqués avec un demi-million de licenciés et l'un des plus touchés avec le patinage et l'équitation.

### Bas-Rhin : un 10<sup>e</sup> séisme en 15 jours

**FORAGE** – Des élus et habitants de l'agglomération de Strasbourg s'inquiètent de la répétition des secousses sismiques à proximité d'un site de centrale géothermique en projet, après un dixième séisme en 15 jours mercredi. Une secousse d'une magnitude de 2,4, selon le Réseau national de surveillance sismique (Rénass) provoquée par une activité humaine. Tous ont été relevés à proximité du site de centrale géothermique profonde en projet développé par Fonroche à Vendenheim et Reichstett (Bas-Rhin), au nord de Strasbourg.

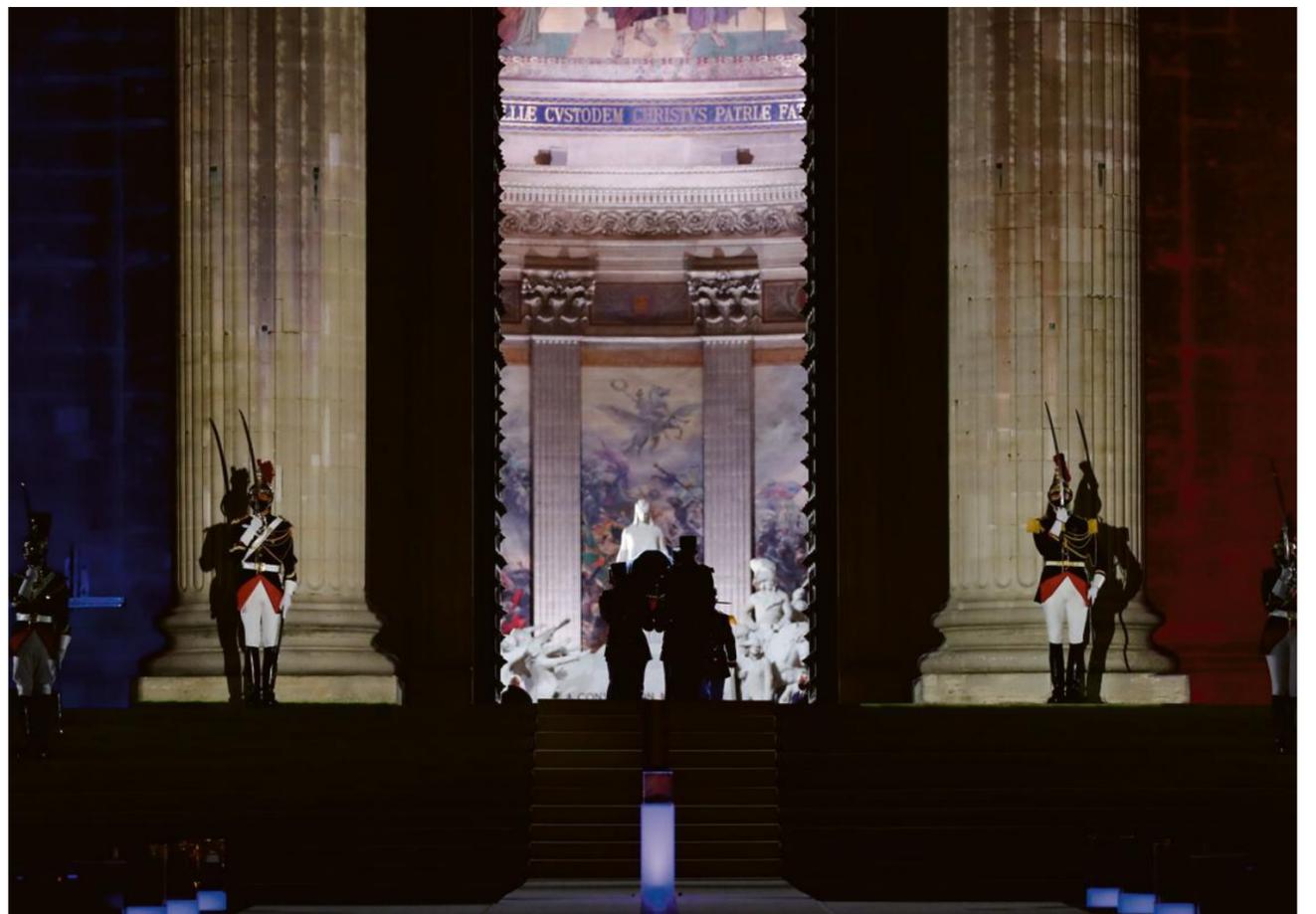
### En Arménie, manifestations contre l'accord de cessez-le-feu

**CONFLIT** – Deux à trois mille personnes ont manifesté hier dans la capitale arménienne, Erevan, malgré l'interdiction des autorités, pour dénoncer l'accord de cessez-le-feu au Haut-Karabakh, consacrant une victoire de l'Azerbaïdjan. La police a alors procédé à des arrestations avant de laisser, sous la pression des manifestants, le rassemblement se dérouler. Plusieurs slogans hostiles au Premier ministre arménien ont été scandés par la foule.

### Attentat dans un cimetière à Djeddah, en Arabie saoudite

**TERRORISME** – Une attaque à l'engin explosif au cimetière non musulman de Djeddah, en Arabie saoudite, a blessé mercredi deux personnes, un employé du consulat grec et un agent de sécurité saoudien. Le ministère français des Affaires étrangères a précisé que ce « lâche attentat » avait eu lieu lors d'une cérémonie commémorative de l'armistice du 11 novembre 1918, organisée par l'ambassade de France dans la ville portuaire saoudienne. Plusieurs ambassades étrangères y participaient.

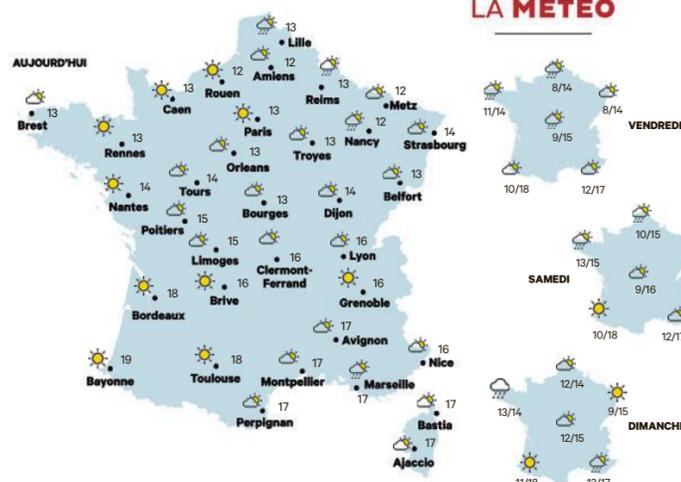
## LA PHOTO DU JOUR



**HOMMAGE NATIONAL** Emmanuel Macron a célébré « le courage français » en présidant, mercredi, l'entrée au Panthéon de l'écrivain Maurice Genevoix, qui a offert « l'immortalité des mots » à tous les soldats morts durant la Première Guerre mondiale. « Ils entrent ici aujourd'hui, enfin » au Panthéon, « le temple des héros de notre patrie », a déclaré le chef de l'Etat en clôturant la cérémonie d'une heure. Genevoix, lieutenant d'infanterie, grièvement blessé en 1915, a témoigné des combats dans plusieurs récits, rassemblés en 1949 dans un recueil intitulé *Ceux de 14*. Disparu en 1980, il avait été élu à l'Académie française en 1946.

Photo Christian Hartmann/Pool/AFP

## LA MÉTÉO



AILLEURS	CE JOUR	VENDREDI	SAMEDI	DIMANCHE	LUNDI
AMSTERDAM	11/12 ☀	7/12 ☁	10/13 ☁	12/15 ☁	9/11 ☁
ATHÈNES	13/17 ☀	9/17 ☀	10/17 ☀	10/16 ☀	9/16 ☀
BERLIN	7/9 ☀	5/10 ☀	9/12 ☀	9/14 ☀	9/10 ☀
BRUXELLES	11/12 ☀	8/13 ☀	11/14 ☀	13/15 ☀	9/11 ☀
DUBAI	22/34 ☀	22/33 ☀	22/29 ☀	20/30 ☀	19/30 ☀
FRANCFORT	8/12 ☀	6/11 ☀	8/13 ☀	9/15 ☀	10/12 ☀
HONGKONG	18/26 ☀	20/23 ☀	21/24 ☀	21/25 ☀	21/26 ☀
ISTANBUL	13/15 ☀	13/15 ☀	13/13 ☀	12/14 ☀	11/13 ☀
LONDRES	9/13 ☀	11/13 ☀	11/14 ☀	10/13 ☀	9/11 ☀
MADRID	8/14 ☀	7/15 ☀	6/15 ☀	9/15 ☀	9/16 ☀
MILAN	9/14 ☀	9/14 ☀	6/12 ☀	7/13 ☀	8/12 ☀
MOSCOU	-3/2 ☀	-2/2 ☀	-1/1 ☀	-2/0 ☀	-3/-1 ☀
NEW YORK	12/17 ☀	11/13 ☀	5/10 ☀	4/14 ☀	9/12 ☀
RIO DE JANEIRO	23/29 ☀	23/29 ☀	23/29 ☀	22/32 ☀	24/33 ☀
SAN FRANCISCO	8/13 ☀	9/13 ☀	12/14 ☀	10/14 ☀	11/17 ☀
SHANGHAI	13/20 ☀	16/20 ☀	15/20 ☀	15/21 ☀	18/24 ☀
SINGAPOUR	25/33 ☀	24/33 ☀	24/33 ☀	25/31 ☀	25/30 ☀
SYDNEY	18/26 ☀	20/24 ☀	17/25 ☀	17/26 ☀	20/33 ☀
TOKYO	6/16 ☀	8/19 ☀	12/18 ☀	7/18 ☀	9/21 ☀
TORONTO	3/9 ☀	4/9 ☀	1/6 ☀	6/11 ☀	3/5 ☀
ZURICH	6/13 ☀	5/14 ☀	3/11 ☀	3/11 ☀	7/11 ☀

avec la chaîne météo LA MEILLEURE INFO MÉTÉO TV Web Appli

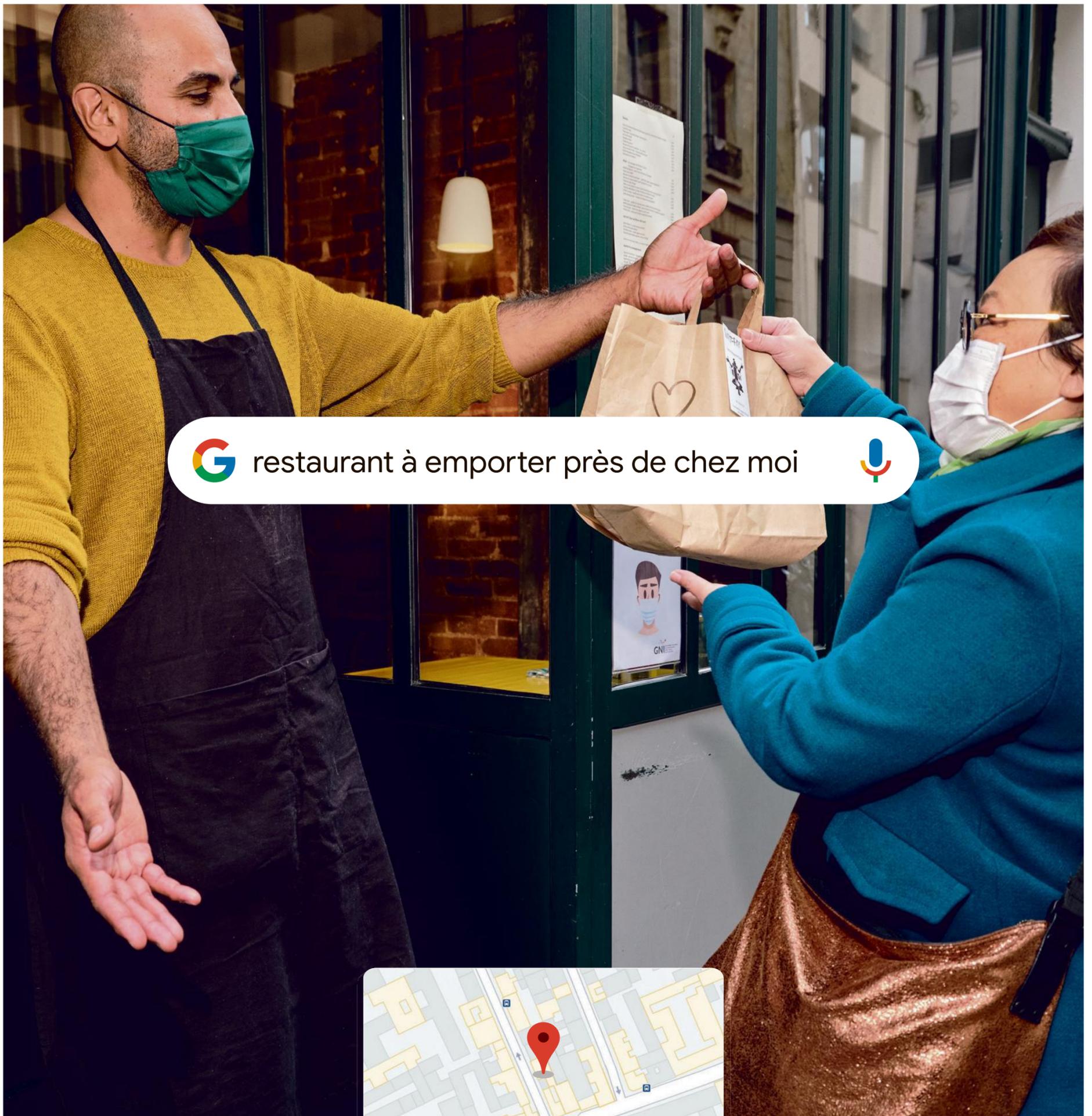
RETROUVEZ  
L'ÉDITO  
ÉCONOMIQUE  
DE FRANÇOIS  
VIDAL  
TOUS LES JOURS  
À 7H10

Les Echos

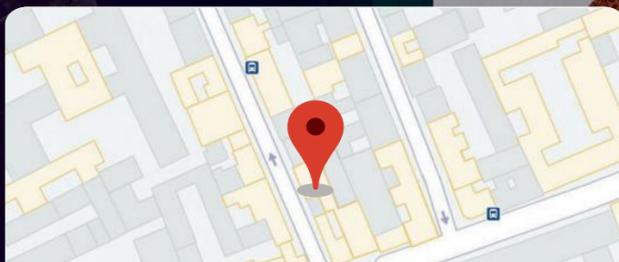
SUR



Et votre journée devient plus belle.



restaurant à emporter près de chez moi



### Waly-Fay Restaurant

6 Rue Godefroy Cavaignac, Paris

✓ Vente à emporter

Ensemble, continuons de soutenir  
les commerces de proximité.

# Les Echos

## Entreprises & Marchés

**CAC 40**  
5.445,21 points  
0,4842 %

**DOW JONES**  
29.502,94 points  
0,2788 %

**EURO/DOLLAR**  
1,1767 \$  
-0,461 %

**ONCE D'OR**  
1.860,95 \$  
-0,9448 %

**PÉTROLE (BRENT)**  
44,33 \$  
0,6356 %

Jeudi 12 novembre 2020  
www.lesechos.fr

DEVICES | EUR/GBP 0,8908 | EUR/JPY 124,201 | EUR/CHF 1,0807 | GBP/USD 1,3206 | USD/JPY 105,5625 | USD/CHF 0,9184 **TAUX** | EONIA -0,473 | LIFFE EURIBOR 3 MOIS -0,51 | OAT 10 ANS -0,3168 | T-BONDS 10 ANS 0,9605

## La reprise de l'usine Smart d'Hambach par Ineos sur les rails

### AUTOMOBILE

Pascale Braun et Anne Feitz,  
avec Alexandre Counis

Il n'y a désormais plus guère de doute : c'est bien le pétrochimiste britannique Ineos qui rachètera à Daimler l'usine Smart d'Hambach (Moselle). Seul projet en lice, cette cession devrait recueillir l'approbation du Comité économique et social (CSE) ce jeudi, en dépit des craintes et de la colère exprimées depuis l'annonce, en juillet dernier, du retrait de Daimler.

La perspective d'assembler un nouveau 4x4, le Grenadier, dans une usine fraîchement reconfigurée au terme d'un investissement de 500 millions d'euros, semble constituer la seule chance de préserver tout ou partie des 1.500 emplois du site mosellan. « L'arrivée d'Ineos Automotive, forte d'un investissement propre, a le mérite – et non le moindre – de sauvegarder les emplois du site, même si une partie d'entre eux resteront tributaires des commandes de Daimler », explique l'intersyndicale. Une fois l'avis du CSE obtenu, la signature devrait suivre dans les semaines à venir, « si possible d'ici à la fin du mois », indique une source bien informée.

Nouveau venu dans la construction automobile, Ineos prévoit de fabriquer entre 25.000 et 30.000 Grenadier en rythme de croisière à l'horizon 2025. Ce qui permettrait d'employer alors environ 1.000 salariés, estime Bercy, s'appuyant sur l'expertise commandée au cabinet Roland Berger. « Selon ce rapport, ce projet tient la route. Il s'agit d'un véhicule de niche à usage essentiellement professionnel, pour lequel il y a un marché », estime-t-on au ministère de l'Industrie.

Plus réservés, les représentants du CSE voient dans ce SUV thermique fortement émetteur de CO<sub>2</sub> un modèle qu'il sera difficile de vendre au cours de la deuxième moitié de la décennie. Ineos évoque certes l'hypothèse d'un Grenadier de deuxième génération en



La perspective d'assembler à Hambach le nouveau 4x4 d'Ineos semble constituer la seule chance de préserver tout ou partie des 1.500 emplois du site mosellan. Photo Frederick Florin/AFP

version hydrogène, mais cette perspective paraît trop lointaine pour rassurer. Un engagement plus poussé de Daimler dans le projet d'Ineos – par exemple, à la faveur d'une joint-venture sur les motorisations à hydrogène – aurait réamorcé la confiance dans l'Est mosellan, où ont émergé de multiples projets novateurs en matière d'hydrogène.

Les promesses de Daimler, qui s'engage à maintenir la Smart à Hambach jusqu'en 2024 et à y faire sous-traiter une partie des activités de son site allemand de Rastatt (dans un premier temps, la face avant de la Mercedes GLA), ne convainquent de même que modérément les salariés. « Nous ne voyons aucune véritable garantie sur l'emploi,

ni au-delà de 2026, ni même auparavant. Et sur le plan social qui s'annonce, Daimler pourrait faire beaucoup mieux », tacle Ralph Blindauer, avocat du CSE.

### 150 salariés sans solution

Selon les simulations de Roland Berger, l'emploi baisserait légèrement dans un premier temps, repasserait à 1.900 postes en 2024 avec la montée en puissance du Grenadier, puis chuterait de 500 postes avec l'arrêt de la Smart. « 150 salariés resteraient alors sans solution », avance-t-on à Bercy. Le cabinet 3E Consultants, mandaté par le CSE, n'exclut pas non plus l'hypothèse d'une production qui, même avec deux employeurs,

ne suffirait pas à occuper l'ensemble des 1.500 salariés du site.

Dans ce cas, les 90 millions d'euros provisionnés par Daimler pour financer les éventuels plans sociaux risquent de ne pas suffire à satisfaire les salariés, qui demandent une indemnisation à hauteur de 8.000 euros par année d'ancienneté. Les dispositifs de reclassement ou d'indemnisation envisagés par la direction seront ouverts aux 900 salariés de Daimler et aux 400 des 600 salariés de sous-traitants ayant signé en 2019 une clause de mobilité garantissant leur intégration au groupe Daimler. Mais les quelque 200 non-signataires demeurent à ce jour les grands oubliés des négociations qui s'annoncent. ■

## Apple lance sa première gamme de Mac avec ses puces maison

### GAFA

Anaïs Moutot

—Correspondante à San Francisco

Apple avait annoncé le changement en juin. Mardi, elle a finalement dévoilé sa première gamme d'ordinateurs équipés de ses processeurs maison. Une première dans son histoire et un séisme dans le monde de l'informatique. Depuis ses débuts en 1976, Apple embarquait les puces conçues par d'autres fabricants – IBM d'abord, puis Intel depuis 2006.

Dans une vidéo filmée depuis son siège de Cupertino, Tim Cook et ses équipes ont présenté trois nouveaux modèles de Mac équipés de M1, sa puce conçue en interne : ses deux ordinateurs portables les plus populaires, le MacBook Air et le MacBook Pro avec un écran de 13 pouces, et l'ordinateur de bureau Mac Mini. « M1 est la puce la plus puissante que nous avons jamais créée, elle rend les ordinateurs radicalement plus rapides, améliore la durée de vie de la batterie et permet de faire tourner plus de logiciels que jamais sur le Mac », a vanté le PDG d'Apple.

### La nouvelle puce d'Apple doit permettre de rapprocher les systèmes MacOS et iOS.

L'entreprise compte développer « une famille de puces » pour l'ensemble de sa gamme d'ordinateurs. Une « transition qui se fera sur les prochaines années », a indiqué John Ternus, le vice-président en charge du hardware, plus prudent qu'en juin, où la firme à la pomme avait indiqué que celle-ci prendrait deux ans.

### Meilleure durée de charge

Le nouveau processeur offre des performances décuplées, tout en consommant moins d'énergie. Le MacBook Air peut désormais se passer de ventilateur interne et ainsi devenir silencieux. Sa durée de charge est 50 % plus importante que le précédent modèle, montant jusqu'à 18 heures. Selon Apple, les MacBook Air et MacBook Pro sont trois fois plus rapides que le meilleur des PC équivalents aujourd'hui.

Apple a vu la demande pour ses Mac exploser à la suite de la hausse du télétravail dans les entreprises et les universités. Au troisième trimestre, ses recettes ont augmenté de 28 % pour dépasser les 9 milliards de dollars, un record pour l'entreprise. Pour ne pas freiner l'enthousiasme, la société opte pour une stratégie de prix modérés. Les nouveaux MacBook Air et MacBook Pro gardent les mêmes prix que les modèles précédents, démarrant respectivement à 999 et 1.299 dollars. Le Mac Mini sera en vente à partir de 699 dollars, soit 100 dollars de moins que le précédent.

Ces nouveaux ordinateurs sont l'aboutissement d'une internalisation croissante dans le domaine des puces. « Nous avons conçu Apple Silicon depuis une décennie, il est déjà au cœur de l'iPhone, de l'iPad, et des Apple Watch », a souligné John Ternus. La nouvelle puce d'Apple doit permettre de rapprocher les systèmes MacOS et iOS. ■

## l'essentiel

### La logistique sous la pression d'un Noël hors norme

La distribution des colis à domicile n'a pas fini de gonfler. La seconde vague de confinement va ajouter une croissance supplémentaire au bond déjà enregistré tous les ans à pareille période. // P. 20-21

### Ce que l'élection de Joe Biden va changer pour la Silicon Valley

Joe Biden a indiqué vouloir révoquer la loi accordant une large immunité aux plateformes concernant les contenus qu'ils publient. Le président élu s'est aussi attaqué à plusieurs reprises à Facebook. // P. 25



### VivaTech prépare sa mue digitale

L'événement dédié à la tech travaille sur un nouveau modèle ancré dans le digital, mais sans abandonner les rassemblements physiques. La prochaine édition aura lieu du 17 au 19 juin 2021 et une série d'événements digitaux démarre dès le 26 novembre. // P. 26

### Les banques dépassées par la percée de WhatsApp dans les salles de marchés

Plusieurs salariés ont été licenciés pour avoir employé des messageries cryptées comme WhatsApp. Inquiètes des risques de fraude, les banques peinent à les interdire. // P. 29

## Feu vert au retour du Boeing 737 MAX la semaine prochaine

### AÉRONAUTIQUE

Emmanuel Grasland  
@EGrasland

La fin du calvaire approche pour le Boeing 737 MAX. L'avion, qui est cloué au sol depuis mars 2019, devrait recevoir l'autorisation de revoler « dans les prochains jours », a annoncé Boeing mardi. L'Agence fédérale de l'aviation (FAA) pourrait donner son feu vert dès le 18 novembre, indiquent plusieurs médias américains.

### 30.000 suppressions de postes

Pour Boeing, ce feu vert est essentiel. Le constructeur aéronautique, qui fait face aux déboires du 737 MAX et aux conséquences de la pandémie sur les compagnies aériennes, n'a enregistré aucune commande le mois dernier, et livré seulement 13 appareils. Il prévoit de supprimer environ 30.000 postes entre fin 2019 et fin 2021, soit 19 % des effectifs. Malgré les mesures d'économies engagées, Boeing a brûlé 14,4 milliards de dollars depuis janvier. Son chiffre d'affaires a reculé de 27 % sur neuf mois, à 42,8 milliards et la perte d'exploitation atteint 4,7 milliards.

La levée de l'interdiction de vol du 737 MAX permettra à Boeing de reprendre immédiatement les livraisons des appareils sortant de sa chaîne d'assemblage de Renton, aux Etats-Unis. En revanche, la reprise des vols commerciaux n'interviendra qu'une fois achevé le processus de vérification des avions stockés depuis plus d'un an et après la validation par les pilotes d'un complément de formation.

### Des fournisseurs français très présents

Ce feu vert est essentiel pour de nombreux fournisseurs français du 737 MAX, comme Safran, qui fournit tous les moteurs LEAP de l'appareil, via son joint-venture avec General Electric mais aussi Saint-Gobain, Daher (panneaux d'isolation acoustique), Latécoère (portes de cockpit), Saft (batteries) ou Michelin (pneus). Thales est également très présent, via ses composants avioniques et ses systèmes de divertissement et de télécommunications.

Surtout, la liste des fournisseurs du 737 MAX compte beaucoup d'ETI, comme Lisi Aerospace, Figeac Aero, Aubert & Duval, Crouzet, Souriau ou Mecachrome... Des entreprises qui sont souvent en grande difficulté, du fait de la crise du Covid-19. ■

### LES ENTREPRISES CITÉES

Amazon 18, 21, 20	Crédit Agricole 30	LCL 30	Smurfit Kappa 20
Auchan 21	DS Smith 20	LinkedIn 25	Suez 22
Beijing Capital Group 22	EBay 21	Maison Vialade 28	Symphony 29
BHP 31	Engie 22	NextEra 22	Total 22
Bigot-Flours 27	ExxonMobil 22	Ocado 21	Unibail-Rodamco-Westfield 19
BNP Paribas 30	Facebook 25	Orange 24	Vale 31
Bouygues Telecom 24	FM Logistic 20	OVHcloud 25	Veolia 22
Canal+ 24	Geodis 20	Pierre Fabre 28	Vitibot 28
CNRS 28	Google 21, 25	Printemps 19	WhatsApp 29
Colis Privé 20	Icko Apiculture 28	Prologis 21	WPP 24
Covéa 30	La Poste 20, 21	SCOR 30	

# Bruxelles passe à l'attaque contre Amazon

- L'américain est accusé d'exploiter au profit de ses propres produits les données des vendeurs tiers utilisant ses services.
- L'Europe l'accuse aussi de favoriser les vendeurs recourant à ses services de livraison.
- Le leader du commerce en ligne risque une très lourde amende.

## E-COMMERCE

**Derek Perrotte**  
 @DerekPerrotte  
 — Bureau de Bruxelles

La décision était attendue depuis l'ouverture, il y a un an, d'une enquête approfondie. Elle est tombée mardi, prenant une résonance particulière en temps d'explosion du commerce en ligne sur fond de crise sanitaire. La Commission européenne a formellement accusé Amazon d'enfreindre les règles européennes de la concurrence en tirant abusivement profit des données des détaillants indépendants utilisant les services de sa plateforme de marché. La communication des griefs a été transmise au géant américain du commerce en ligne. Bruxelles lui reproche d'exploiter à son avantage les données générées par ses vendeurs tiers, qui représentent près de 60 % du volume des ventes. En accumulant des informations sur les produits, les transactions, les prix, les avis clients, etc., Amazon « nourrit systématiquement son algorithme » et s'octroie ainsi un avantage concurrentiel pour « cibler la vente de ses propres produits », a expliqué la commissaire à la Concurrence, Margrethe Vestager.

**Amazon réfute les accusations de Bruxelles, avec un angle de contre-attaque classique.**

**Il ne peut pas abuser de sa position dominante car... il n'est pas en position dominante.**

L'accès que s'offre Amazon aux données de 800.000 vendeurs actifs commercialisant plus de 1 milliard de produits constituerait ainsi une étude permanente et gratuite de marché. Selon Margrethe Vestager, « nous devons veiller à ce que les plateformes jouant un double rôle et détenant un pouvoir de marché [...] ne faussent pas la concurrence. Les données relatives à l'activité des vendeurs tiers ne devraient pas être utilisées au bénéfice d'Amazon lorsque celle-ci agit en tant que concurrente ».

### Ouverture d'une deuxième enquête formelle

Le géant américain, dernier Gafam à ne pas encore avoir été épinglé par le gendarme européen de la concurrence, risque une amende potentiellement colossale à l'issue de l'enquête formelle qui s'ouvre désormais et dont le verdict final est attendu pour 2021 au mieux.

Amazon réfute les accusations de Bruxelles, avec un angle de contre-attaque classique : il ne peut pas

abuser de sa position dominante car... il n'est pas en position dominante. « Amazon représente moins de 1 % du marché de détail mondial, et il existe de plus grands détaillants dans chaque pays dans lequel nous opérons. Aucune entreprise ne se soucie plus des petites entreprises ou n'a fait plus pour les soutenir au cours des deux dernières décennies qu'Amazon », affirme le groupe dans un communiqué.

En coulisse, cet argument est balayé d'un revers de main par la Commission, bien décidée à hausser fortement le ton contre le mastodonte créé par Jeff Bezos. Elle a ainsi annoncé ouvrir également une deuxième enquête formelle contre Amazon pour pratiques anticoncurrentielles. La plateforme est ici soupçonnée de favoriser artificiellement, via son fameux bouton « buybox », graal des vendeurs, ses propres offres de vente au détail et celles des détaillants utilisant ses services de livraison.

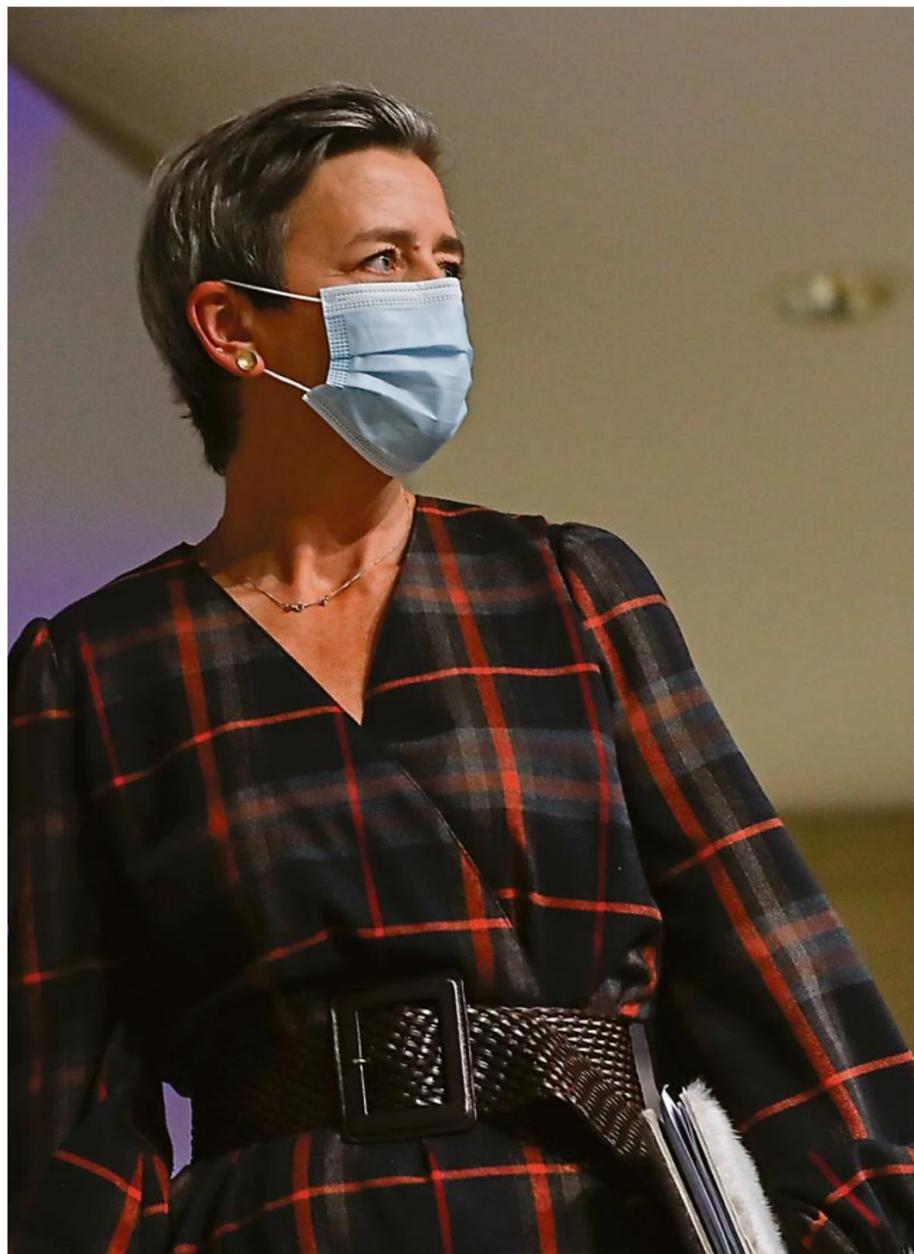
### Cas d'école

La première affaire fait en partie écho à celle qui a vu Bruxelles infliger en 2017 une amende record de 2,42 milliards d'euros à Google Shopping. Mais elle a une spécificité qui en fait un cas d'école dont l'impact dépassera le seul Amazon. « C'est la vraie première affaire avec un géant de la tech où l'enjeu central réside dans la collecte et l'exploitation de données de partenaires commerciaux. Est-ce une ressource stratégique mobilisable pour ensuite évincer les marchands concurrents de ses propres produits ? », expliquait en septembre 2019 aux « Echos » Nicolas Petit, professeur de droit à l'université de Liège.

La réponse apportée mardi par Bruxelles est clairement non. Elle sonne ainsi comme le premier coup de canon d'une plus large offensive en préparation sur les pratiques des géants du Web. Début décembre, le commissaire Thierry Breton présentera le très attendu « Digital Service Act » (DSA), un ensemble de textes visant à mieux encadrer leurs pratiques. On y retrouvera en particulier des interdictions renforcées pour les « gatekeepers », ces plateformes, comme Amazon ou Google, au poids et au rôle structurants.

Dans un document de travail qui a fuité en octobre, on retrouvait en tête des futures interdictions le fait d'« utiliser des données générées et collectées sur une plateforme [...] au profit de ses propres activités commerciales destinées aux consommateurs de ladite plateforme », à moins de rétablir une juste concurrence en « rendant ces données accessibles » aux autres vendeurs. Toute la logique du DSA sera ainsi de mieux lister en amont les pratiques interdites pour ne plus avoir, comme ici avec Amazon, à les endiguer en aval, une fois le mal fait.

**Lire l'éditorial de David Barroux**  
 Page 15



Selon la commissaire européenne Margrethe Vestager, « nous devons veiller à ce que les plateformes jouant un double rôle et détenant un pouvoir de marché [...] ne faussent pas la concurrence ».



## Les amendes des géants de la tech

- En 2018, Google a été condamné à une amende de 4,34 milliards d'euros pour avoir profité depuis 2011 de la position dominante de son système d'exploitation Android, afin d'asseoir la suprématie de ses propres applications. En 2017, la firme avait déjà été condamnée pour avoir abusé de sa position dans la recherche sur Internet afin de favoriser son service de comparaison de prix Google Shopping.
- En 2016, Apple a été sommée par Bruxelles de régler une amende de 13 milliards d'euros pour des arriérés d'impôts en Irlande. Mais en juillet 2020, le tribunal de l'UE a annulé cette décision, en arguant que la Commission n'avait pas réussi à prouver l'existence d'une aide déguisée de la part de Dublin vis-à-vis d'Apple.
- En 2009, Intel a été condamné à payer 1,06 milliard pour avoir mis en œuvre une stratégie destinée à exclure du marché son seul concurrent sérieux, AMD.
- En 2018, Qualcomm a été condamné à payer 997 millions d'euros pour avoir versé « plusieurs milliards » de dollars à Apple, afin qu'il ne s'approvisionne pas auprès de ses rivaux.
- En 2004, Microsoft a écopé d'une lourde amende de 497 millions d'euros pour avoir refusé de fournir une documentation technique complète à ses concurrents afin qu'ils puissent concevoir des logiciels pleinement compatibles avec Windows.

## Lassée de courir après les Gafa, l'Europe veut mieux les encadrer en amont

**Les amendes sanctionnent des abus mais interviennent une fois les écosystèmes verrouillés. Thierry Breton présentera en décembre la nouvelle stratégie de Bruxelles, basée sur une plus forte prévention des abus et des sanctions renforcées.**

Cela fait désormais six ans que Margrethe Vestager inflige sans faiblir des amendes record aux géants du Net. Avec Amazon, qui n'y échappera pas sauf improbable surprise, la commissaire à la Concurrence pourra même se targuer d'avoir accroché tous les Gafam (Google, Apple, Facebook, Amazon, Microsoft) à son palmarès. Difficile de le lui reprocher, car si la géopolitique n'est jamais loin, la Commission européenne est, d'une part, parfaitement dans son rôle en sanctionnant des abus indéniables de position dominante. D'autre part, l'incroyable place prise par le numérique dans l'économie et la vie quotidienne justifie pleinement d'en faire une cible prioritaire.

Mais l'on peut s'interroger sur l'efficacité de la démarche. Elles ont beau atteindre des centaines de millions d'euros, voire des mil-

### ANALYSE

liards, les amendes semblent indolores pour des acteurs d'une puissance financière inédite. Surtout, elles interviennent une fois les dégâts faits, avec des positions ultraconsolidées et des écosystèmes verrouillés. Enfin, l'histoire a prouvé que les Gafa et leurs avocats sont devenus experts dans l'art de faire casser en appel ces condamnations, comme l'a prouvé Apple dans l'affaire des 13 milliards d'arriérés d'impôts exigés par la Commission.

### Le bazooka du démantèlement

Ces sanctions ne semblent, de plus, guère troubler des Gafa. Au fil des enquêtes de Bruxelles, certains d'entre eux n'ont pas hésité à reproduire sur certains nouveaux services les types d'abus pour lesquels ils avaient déjà été sanctionnés dans de précédentes affaires.

Bruxelles semble ainsi patiner, comme d'ailleurs dans un autre enjeu clé, la régulation des réseaux sociaux, où ses appels à Twitter, Facebook ou TikTok à mieux lutter contre la désinformation et la

haine en ligne ont produit des résultats très loin de la hauteur des enjeux.

C'est dans ce contexte que se prépare le « Digital Service Act » qui sera présenté en décembre. Il entend tirer les leçons de ces six ans de bras de fer avec les mastodontes du Net en renforçant l'arsenal législatif européen. Mi-septembre, le commissaire Thierry Breton, chargé de l'Économie numérique,

**Les amendes semblent indolores pour des acteurs d'une puissance financière inédite.**

a sorti le bazooka sur le volet concurrence : en cas d'abus de position dominante, réel comme potentiel, Bruxelles n'hésitera pas à obliger les plus gros acteurs en ligne à se séparer de certaines activités, a-t-il prévenu.

Margrethe Vestager brandit en parallèle la menace de les obliger à partager leurs sacro-saintes données. Dans les dossiers désinformation et intelligence artificielle, c'est un autre pas majeur que l'Europe envisage de franchir, en imposant

dans certains cas la transparence sur les précieux algorithmes. Dans tous ces cas, la menace est d'une tout autre ampleur que de « simples » amendes.

A adversaires exceptionnels, règles exceptionnelles : la Commission a aussi prévenu que des garde-fous spécifiques seraient mis en place pour les « gatekeepers », ces plateformes systémiques en mesure d'imposer leurs vues à tout un écosystème de par la place qu'elles y ont prise ou de créer des barrières à l'entrée infranchissables. Autrement dit, les Gafa se verront définir en amont toute une liste d'obligations et d'interdictions. On retrouvera parmi ses dernières une surveillance spécifique concernant l'autopréférence ou l'utilisation des données des partenaires tiers pour leur faire concurrence. Précisément ce qui est reproché à Amazon dans l'enquête formelle lancée mardi.

L'ambition est ainsi de graver dans le marbre l'interdiction de pratiques épinglées ces dernières années mais aussi de prévenir, en amont, de futurs abus potentiels dans l'Internet de demain. Après s'être épuisée à tenter de guérir, l'Europe veut désormais mieux prévenir. — D. P.

## LES ECHOS FORMATION

### LEADER POST-COVID



Pour ne pas s'isoler dans une vision dépassée et pour ajuster ses pratiques au nouveau contexte économique les dirigeants doivent rester en veille, à l'écoute, prêts à remettre en cause leurs croyances pour innover, faire évoluer les technologies, les process...

Quels sont les 7 piliers du leader post-covid ?

En savoir plus sur [www.cycledirigeant.lesechos-formation.fr](http://www.cycledirigeant.lesechos-formation.fr)

Un service proposé par Les Echos Solutions

# Unibail : Xavier Niel et Léon Bressler remportent la bataille

## IMMOBILIER

**Les frondeurs entrent au conseil de surveillance du groupe, tandis que les actionnaires ont rejeté l'augmentation de capital voulue par la direction du géant des centres commerciaux.**

Elsa Dicharry  
@dicharry\_e

C'est un véritable coup de tonnerre. Appelés à se prononcer, mardi, sur l'augmentation de capital de 3,5 milliards d'euros voulue par son président du directoire, Christophe Cuvillier, et par son président du conseil de surveillance, Colin Dyer, les actionnaires d'Unibail-Rodamco-Westfield (URW) l'ont refusée. « La résolution donnant délégation de compétence au directoire à l'effet d'émettre des actions ordinaires de la société avec maintien du droit préférentiel de souscription », a été rejetée, précise le communiqué envoyé tôt dans la matinée. Dans la foulée, le titre URW, qui avait déjà grimpé la veille, s'est de nouveau envolé. En deux jours, il a regagné près de la moitié de sa valeur, avant de reculer à nouveau mercredi.

Il aurait fallu recueillir deux tiers des votes pour valider cette opération qui, aux yeux de la direction, était essentielle pour renforcer le bilan du géant des centres commerciaux très endetté (à hauteur de 24 milliards) et ébranlé par la crise sanitaire. « Ils ont été inférieurs à 67 % mais supérieurs à 50 %, a précisé un peu plus tard Christophe

Cuvillier. Ce n'est donc pas un vote en faveur du plan Refocus proposé par les activistes [l'ancien patron d'Unibail, Léon Bressler, et le dirigeant d'Iliad, Xavier Niel, NDLR], c'est simplement un vote contre l'augmentation de capital », a-t-il insisté.

Les frondeurs, qui détiennent un peu plus de 5 % du capital et indiquent avoir récemment continué à acheter des titres, n'ont pas la même analyse. « Tout le monde s'accorde à dire que le rachat de Westfield [en 2018, NDLR] a été un désastre, et qu'il s'agit de corriger la manœuvre. Notre ligne stratégique a été plébiscitée et elle s'imposera à ceux qui dirigeront la société demain », a affirmé Léon Bressler. Il pense toujours, comme Xavier Niel, qu'URW doit céder ses actifs américains pour se recentrer sur ses centres commerciaux haut de gamme en Europe. Il pourra ainsi alléger en partie sa dette.

### « Message très clair »

Est-ce à dire que les dirigeants actuels doivent démissionner ? Interrogé sur le sujet lors de l'assemblée générale, Christophe Cuvillier a indiqué que « c'est de l'avenir de l'entreprise dont il s'agit et pas de celui de telle ou telle personne ». « Le message envoyé par les actionnaires est très clair », a au contraire estimé Léon Bressler. « Nous ne souhaitons pas passer au-dessus de la gouvernance. Nous souhaitons qu'il y ait une gouvernance qui fonctionne », a complété Xavier Niel.

En attendant, la direction d'Unibail a indiqué que si la recapitalisation avait été rejetée, elle comptait continuer à mettre en œuvre les autres volets de son plan de sauvetage Reset à 9 milliards, présenté mi-septembre. A commencer par le programme de cessions d'actifs de

4 milliards d'euros – qui doivent être réalisées d'ici à la fin 2021. L'immeuble de bureaux Shift, à Issy-les-Moulineaux, vient d'être vendu à des investisseurs institutionnels pour 620 millions d'euros, a-t-elle rappelé.

« Il nous faudra aussi examiner d'autres options pour renforcer la structure financière du groupe », a ajouté Christophe Cuvillier. Les avancées annoncées lundi dans le développement d'un vaccin contre le Covid-19 pourraient « redonner confiance aux investisseurs » et ouvrir de nouvelles perspectives de cessions pour URW, veut-il encore croire. Pourquoi pas aux Etats-Unis ? « Nous allons balayer à nouveau toutes les opportunités. »

C'est un conseil de surveillance reconfiguré qui va bientôt se mettre au travail et examiner les différentes possibilités. Les actionnaires ont en effet aussi approuvé la nomination de trois nouveaux administrateurs : Léon Bressler et Xavier

Niel ainsi que Susana Gallardo. « Nous respectons la démocratie actionnariale », a réagi Christophe Cuvillier. Il veut croire que malgré la dureté des attaques de ses opposants durant leur « campagne », un travail commun pourra être réalisé. Même si « ce à quoi nous avons

**Dans la foulée, le titre URW, qui avait déjà grimpé la veille, s'est de nouveau envolé.**

assisté n'est pas ma conception de dialogue actionnarial », a-t-il regretté. « Maintenant, c'est une nouvelle ère qui s'ouvre », assure-t-il. Le nouveau conseil de surveillance devrait se réunir « dans les tout prochains jours ». La date précise n'est pas encore connue.

**Lire également « Crible »**  
Page 38



Unibail-Rodamco-Westfield, très endetté, a été fragilisé par la crise sanitaire qui a mis à mal l'activité de ses centres commerciaux.

## Le groupe Printemps ferme sept magasins, dont trois Citadium en France

### DISTRIBUTION

**La société de grands magasins a perdu 17 % de ses ventes en cinq ans et subit des pertes opérationnelles.**

**Le navire amiral du boulevard Haussmann, à Paris est épargné.**

Philippe Bertrand  
@BertraPhilippe

Avant même la fin du nouveau confinement, les rideaux se tirent. Le groupe Printemps a annoncé mardi la fermeture de sept de ses magasins. Il exploite en France vingt grands magasins Printemps, de différentes tailles, dont un point de vente de déstockage, et huit Citadium, l'enseigne des jeunes urbains.

Ce sont les Printemps de la place d'Italie à Paris, du Havre, de Strasbourg et de Metz qui sont concernés, ainsi que les Citadium des Champs-Élysées et de Nation dans la capitale, plus celui de Toulon. Une réorganisation des fonctions support du groupe est également envisagée. Le groupe a précisé à l'AFP que « l'information-consultation » des salariés n'était « pas lancée » et qu'elle devait durer quatre mois. « Les fermetures de magasins pourraient s'étaler jusqu'en janvier 2022 » et « 428 postes pourraient être concernés » sur un total de 3.000.

Ce programme de coupe des foyers de pertes est en réflexion depuis plusieurs mois, dit-on en interne. Il est porté par le nouveau

président, Jean-Marc Bellaïche, un ancien de Tiffany, choisi par le fonds qatari Disa, propriétaire du Printemps pour remplacer Paolo De Cesare. Dans son communiqué, l'entreprise annonce un plan d'investissement de 40 millions d'euros dans trois domaines : le digital, l'expérience client et la conquête de nouveaux clients.

Ses dirigeants ne l'ont jamais dit, mais les ventes du groupe baissent depuis 2016. La chute se monte à 17 % pour les cinq dernières années. Le Covid n'est qu'un accélérateur des difficultés. Le Printemps subit l'effondrement du marché du textile, qui a perdu 15 % de sa valeur en dix ans. La chaîne de grands magasins paie aussi, notamment le Cita-

# 428

**POSTES** seraient concernés par les fermetures de magasins, sur un total de 3.000.

dium des Champs-Élysées, les multiples manifestations des dernières années, des manifestations contre la réforme des retraites ou celles des « gilets jaunes ». L'absence de touristes à Paris conduit aussi le navire amiral du boulevard Haussmann, à Paris, à fonctionner à 50 % de sa capacité commerciale.

Le Printemps évoque également des pertes opérationnelles. Visiblement, les Qataris ne sont plus prêts à renflouer les caisses. Les magasins qui devront fermer seront auparavant proposés à d'autres opérateurs. ■

**3DS OUTSCALE, LE CLOUD D'HYPER-CONFIANCE  
LA SEULE INFRASTRUCTURE CLOUD  
QUALIFIÉE SECNUMCLOUD**

©OUTSCALE - Tous droits réservés

**3S OUTSCALE**



secnumcloud.outscale.com

# La logistique sous la pression d'un Noël

- La distribution des colis à domicile n'a pas fini de gonfler.
- La deuxième vague de confinement va ajouter une croissance supplémentaire au bond déjà enregistré tous les ans à pareille période.

## CONFINEMENT

Denis Fainsilber  
dfainsilber@lesechos.fr

Nepas concevoir toute l'organisation industrielle sur la plus haute pointe annuelle d'activité, mais garder la flexibilité nécessaire pour pouvoir traiter le maximum de colis lorsque celle-ci arrive : telle est l'équation que les grands de la logistique doivent intégrer, pour pouvoir absorber les pics escarpés de l'e-commerce. Avec la seconde phase de confinement, les Français vont commander en ligne encore plus de produits qu'à l'ordinaire pour leurs besoins quotidiens. Cette croissance conjoncturelle liée à la pandémie venant s'ajouter au boom saisonnier de fin d'année, qui enchaîne le Black Friday autour du 27 novembre, puis les nombreux achats de Noël.

Alors que les ventes en ligne avaient grimpé de 13 % en moyenne annuelle sur les quatre dernières années, faisant de la France le deuxième marché européen de l'e-commerce, loin derrière le Royaume-Uni, les transporteurs de colis tourneront sur des bases bien plus élevées jusqu'à la fin de l'année. Déjà, le premier confinement en atteste. « L'e-commerce croissait de 15 % trimestre après trimestre en 2019. Au deuxième trimestre 2020, on est passé à 45 % de croissance. Les gens découvrent que c'est très pratique, on a passé un cap », indiquait récemment François Mombosse, président de la Fédération de l'e-commerce et de la vente à distance (Fevad). Les produits les plus commandés l'an passé étaient la mode-habillement, les produits culturels, les jeux et jouets, ainsi que les chaussures.

En coulisses, dans les entrepôts, cette montée en régime du B to C (livraisons aux particuliers) demande une longue préparation. Chez Amazon, on reste flou sur le trafic supplémentaire que va logiquement générer le confinement, mais on se prépare de longue date. « Les fêtes ne sont jamais une période comme les autres et celle-là le sera encore moins », selon une porte-parole de la branche logistique d'Amazon France. « On se tenait prêts depuis longtemps face à une situation sanitaire compliquée, jusqu'à la fin de l'année, voire en 2021. » Quant à la pointe rituelle des fêtes, « nous passons la moitié de l'année à la préparer, notamment en matière de formation et recrutement », dit-elle.

Dans ses sept centres de tri majeurs répartis en France, le géant américain gère à la fin de l'année des trafics record pouvant dépasser 2,5 millions de paquets ou colis quotidiens. A cette période, les effectifs sont doublés. Les 10.000 salariés (préparateurs de commandes, d'itinéraires, etc.) étaient épaulés l'an dernier par 9.000 intérimaires, quoique les grèves nationales sur

« L'e-commerce croissait de 15 % trimestre après trimestre en 2019. Au deuxième trimestre 2020, on est passé à 45 % de croissance. »

FRANÇOIS MOMBOSSÉ  
Président de la Fevad

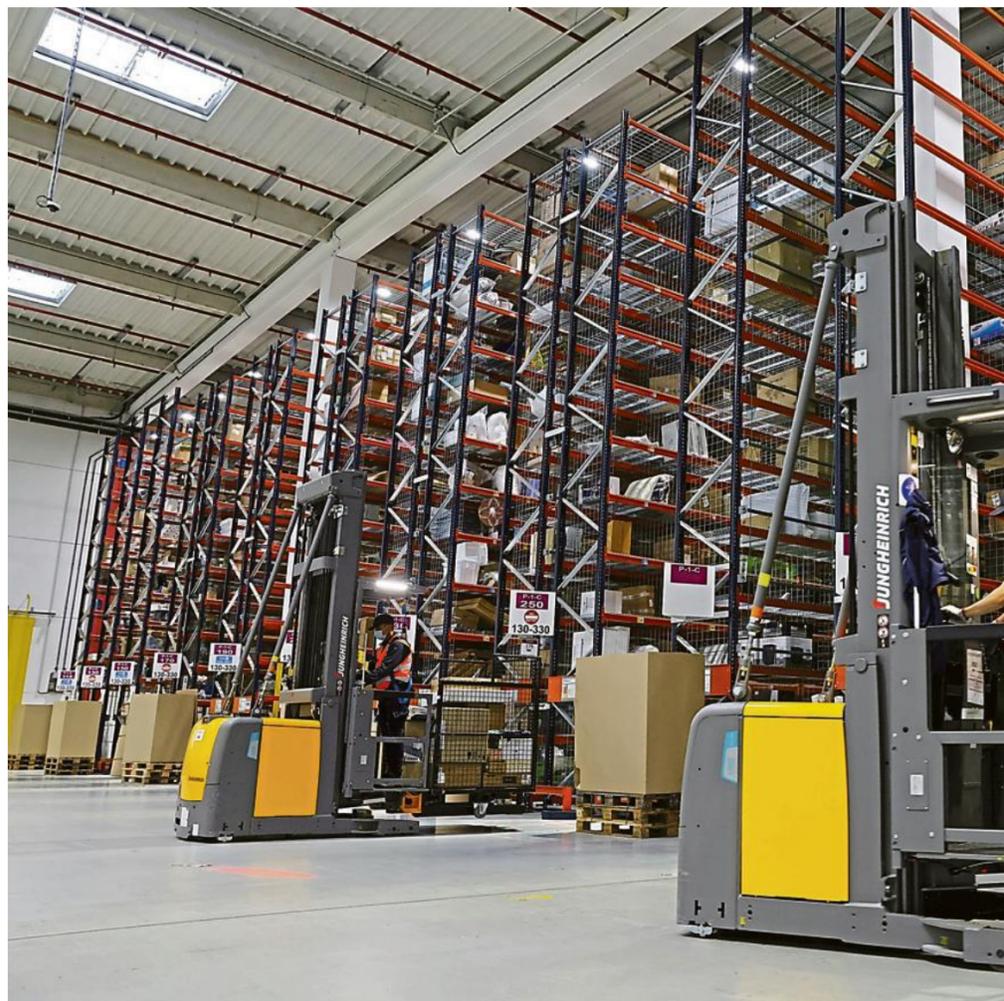
les retraites aient un peu écorné les prévisions internes de volumes supplémentaires.

Des renforts sont encore prévus cette année, mais la nouvelle organisation interne des entrepôts en temps de Covid (2 mètres de distanciation entre les employés, fractionnement des prises de poste, etc.) va plafonner l'exercice. Autre élément de flexibilité pour endiguer la pointe : le plan de transport, commandé à la bonne centaine de prestataires qui assurent la plus grosse partie du volume de livraison du dernier kilomètre. Chez tous les fournisseurs d'Amazon, dont La Poste, Geodis ou Colis Privé, les capacités sont adaptées à la saisonnalité.

### 400 camions de plus pour La Poste

Idem pour le groupe La Poste, fournisseur mais aussi concurrent d'Amazon à travers sa branche colis (Colissimo). Avec son activité propre, la filiale du groupe public propose une croissance de 30 % en fin d'année comparé à décembre 2019. Tandis qu'elle déploie pendant l'année 600 camions par jour, roulant généralement de nuit, elle a acheté des transports supplémentaires, pour passer à 1.000 camions pendant ces deux mois très actifs.

Des poids lourds de plus grande contenance qu'avant, puisqu'il s'agit souvent de « caisses mobiles » : soit un tracteur routier et deux caisses articulées de 50 mètres cubes chacune, au lieu d'un camion classique de 80 mètres cubes de charge, selon Xavier Mallet, directeur général de Colissimo. « Nous prévoyons de monter dans les centres de tri jusqu'à 4 millions de colis quotidiens pendant les jours les plus forts de décembre, contre un peu plus de 3 millions l'an dernier », ajoute-t-il.



Le centre de distribution d'Amazon à Boves, près d'Amiens. Photo Pascal Rossignol/Reuters

Le marché de l'e-commerce auprès des particuliers portait, juste avant la crise sanitaire, à 56 % sur des services et à 44 % sur des produits « physiques », selon la Fevad. Mais cette proportion devrait bouger sensiblement, avec l'effondrement, en 2020, des ventes de billets Air France, SNCF ou de packages de vacances, par exemple.

Un mouvement bien compris et anticipé par les grands logisticiens, à l'instar du groupe français FM Logistic. « Voilà quatre ans, nous avons fait le choix d'être non plus monocanal, mais omnicanal, c'est-à-dire de livrer également les marchandises pour le compte de certains clients directement chez le consommateur final, ou dans des points de « click and collect », explique son pré-

sident Jean-Christophe Machet. Aujourd'hui, l'omnicanal représente 15 à 20 % de notre chiffre d'affaires, mais surtout 50 % des nouveaux contrats signés depuis six mois, on le voit dans toutes nos géographies. Et certains secteurs se développent bien plus vite que l'alimentaire. C'est ça qui tire notre croissance », souligne le patron lorrain, qui recrute 400 collaborateurs en France. ■

## Les fabricants de cartons profitent des ventes sur Internet

A la croissance organique du secteur du carton ondulé, les fabricants ont vu s'ajouter une augmentation de la consommation d'emballages liée au premier confinement et au boom de l'e-commerce.

Enrique Moreira  
@EnriqueMoreira

Les fabricants de carton sont comme les lutins du père Noël, ils travaillent toute l'année pour préparer les fêtes. Et 2020 devrait être une édition particulièrement riche en commandes pour eux. La pandé-

mie de Covid et le nouveau confinement font la part belle à l'e-commerce, au grand dam des magasins physiques. Or qui dit vente en ligne, dit livraison de colis qui arrivent emballés dans du carton ondulé.

Cette année, tous les ingrédients sont réunis pour une explosion de la demande en emballages. « C'est une fusée à trois étages, explique Yann Blanc, directeur commercial et innovation de DS Smith France. D'abord, celui de la période la plus forte pour les e-commerçants, de mi-novembre à Noël, en passant par le Black Friday. Elle compte pour 20 % des ventes de l'année. Ensuite, il y a la croissance organique du secteur, en progression

de 10 % depuis plusieurs années. Enfin, il y a le reconfinement. »

DS Smith, un des leaders en France du carton ondulé, table dès lors sur une demande en hausse de 20 à 25 % sur un an. Soit environ 6 millions d'emballages en plus par rapport à 2019, sur la seule période des fêtes de fin d'année.

Des chiffres confirmés par la tendance observée lors du premier confinement. « Nous avons constaté au printemps une hausse de 25 % de la demande en cartons ondulés pour l'e-commerce », affirme Jean-Christophe Bugeon. Pour le PDG de Smurfit Kappa France, l'autre géant de l'emballage dans l'Hexagone,

« cela représente un boom très fort, même s'il faut relativiser, car la grande majorité de la consommation de cartons ondulés reste le fait des industriels ».

### Un secteur autosuffisant

Il n'empêche, l'explosion des ventes en ligne représente un défi pour les fabricants d'emballages. « Nos clients ne stockent pas beaucoup de cartons ondulés car c'est volumineux. Nous fonctionnons dans un système à flux tendu », explique Jean-Christophe Bugeon. Pour assurer l'approvisionnement en emballages des grandes plateformes d'e-commerce avec lesquelles il travaille, Smurfit

Kappa compte sur ses 40 usines, réparties sur tout le territoire français, et ses 5.500 employés. Les équipements du fabricant lui permettent également d'assumer des variations de charge.

Son concurrent, DS Smith (une trentaine d'usines en France et 4.000 collaborateurs) est aussi totalement autosuffisant sur la matière première. « Nous sommes complètement intégrés : on récupère le vieux papier, on le recycle et on en produit à nouveau. A partir de cela, le carton ondulé est fabriqué », décrit Yann Blanc. De la sorte, le fabricant ne craint aucun risque de pénurie.

Pour ne pas être pris au dépourvu, DS Smith a réalisé pendant l'été de mini-stocks sur les produits les plus demandés par ses clients. Il s'agit de la caisse en carton ondulé classique, celle utilisée par exemple lors des déménagements. Mais aussi des enveloppes renforcées, notamment pour expédier des livres.

### Personnalisation

Amazon, Cdiscount et consorts ne sont toutefois pas les seuls consommateurs d'emballages. Bon gré mal gré, les commerces traditionnels et autres petits magasins se sont également mis à la vente en ligne et ont des besoins souvent très spécifiques. Pour y répondre, les fabricants de cartons ondulés ont mis en place des solutions, parfois digitalisées, afin de les aider à concevoir les produits les mieux adaptés.

« L'emballage est le premier contact physique entre le site de vente en ligne et le consommateur », rappelle Jean-Christophe Bugeon. Les fabricants

« Nos clients ne stockent pas beaucoup de cartons ondulés car c'est volumineux. Nous fonctionnons dans un système à flux tendu. »

JEAN-CHRISTOPHE BUGEON  
PDG de Smurfit Kappa France

travaillent alors beaucoup avec leurs clients sur cette expérience : que ce soit la personnalisation du carton, la mise en place de solution d'ouverture et de fermeture facile, pour le renvoi notamment. Ainsi que des systèmes anti-intrusion pour faire face à la recrudescence des colis qui arrivent déjà ouverts.

Les fabricants doivent également faire face à une problématique d'autant plus importante que le nombre d'emballages augmente : la réduction du vide dans les colis. « On estime qu'il y a 43 % d'espace inutilisé dans les cartons en moyenne », relève Yann Blanc de DS Smith. Pour éviter que des camions transportent de l'air sur les routes, les spécialistes de l'emballage proposent à leur client d'évaluer leur panel de produits expédiés afin de déterminer la taille de carton la mieux appropriée. ■



**MATTHIEU BELLARD**  
**EUROPE MATIN**  
7H - 9H

Du lundi au vendredi avec Sonja Mabrouk, Nicolas Canteloup et toute la rédaction.

Europe 1

# hors norme



## Le commerce en ligne ne fera pas une carrière en solo

**Les grands distributeurs ont rodé leurs organisations en mars et les petits commerçants s'y mettent. Les places de marché des Amazon et autres Cdiscount en profiteront, mais le modèle gagnant combine magasins et offre digitale.**

Philippe Bertrand  
@BertrandPhilippe

Le confinement tout comme l'interdiction de la vente des produits dits « non essentiels » dans les grandes surfaces pourraient ne pas profiter autant que ce que certains le croient à Amazon. La crise accélère en effet la digitalisation du commerce français et renforce sérieusement la concurrence pour l'ogre américain.

Les grandes enseignes du commerce avancent ainsi à marche forcée sur le chemin numérique depuis deux ans. Le premier confinement a graissé les rouages qui grinçaient et la FNAC et autres Carrefour ont même réussi à hisser leurs sites juste derrière Amazon et Cdiscount au palmarès des visites par les consommateurs.

Les distributeurs ont renforcé – et récompensé – les équipes de la troisième ligne des entrepôts. Ils ont augmenté leurs capacités. Les commandes ont grimpé de 45 % en trois mois chez Carrefour. « En France, notre part de marché dans la livraison à domicile est de 27 %. Nous sommes leader. Nous étions à moins de 10 % il y a trois ans », notait Alexandre Bompard, le patron de

Carrefour. Lors des derniers trimestriels. Casino a lancé avec Monoprix son entrepôt automatisé avec Ocado. La machine à livrer peut préparer, au rythme d'une toute les six minutes, jusqu'à 100.000 commandes par semaine, soit la totalité des demandes de livraison à domicile des Franciliens. Objectif : 500 millions d'euros de chiffre d'affaires additionnel.

### Click & collect

On ne le dit pas assez mais le drive est la première grande réussite de l'e-commerce en France. Auchan l'a inauguré, E.Leclerc l'a développé, Carrefour a suivi. Ces points de retrait adossés aux magasins compliquent l'offensive potentielle d'Amazon dans l'alimentaire. Les retardataires, grandes surfaces de bricolage et de meubles, ont comblé en mars une partie de leur retard. Résultat, au début du deuxième confinement, la distribution était prête.

Aujourd'hui, ce sont les petits commerçants qui embrayent. Google forme les 6.000 unions commerciales du pays. La librairie du coin vend en click & collect, encouragée par une prime à la numérisation de 500 euros du gouvernement. Uber Eats livre les pizzas. Il ne manque plus qu'un « Uber Books »... Les boutiques de vêtements s'y mettent, comme Minelli qui a lancé des tests. Amazon en tirera profit, en fin de compte. Les grands sites comme le géant de Seattle mais, aussi, Cdiscount, eBay ou le plus petit Spartoo se battent pour accueillir les com-

merçants fermés au carrefour de leurs audiences Internet. Les places de marché s'imposent. Elles ont un coût : de 7 % à 20 % de frais de commission sur les ventes.

### Le marché du textile en chute

Amazon réalise d'ailleurs l'essentiel de son résultat avec ses services informatiques et sa place de marché. La distribution en ligne pure est peu ou pas rentable. Les ventes en ligne de produits ont grimpé de 45 % au deuxième trimestre de l'année. Celles des sites marchands

**Encouragée par une prime à la numérisation de 500 euros du gouvernement, la librairie du coin peut vendre en click & collect.**

des chaînes de magasins ont explosé de 83 %. Le syndicat du e-commerce, la Fevad, annonce une part de marché de 13 % pour les cyberachats en 2020 contre 10 % en 2019. La part monte à 22 % pour le textile, mais dans un marché global qui perdra 20 %. Les ventes sur la Toile ne remplacent pas celles des magasins. « C'est clairement la complémentarité des deux canaux, digital et physique, qui séduit les cyberacheteurs », explique Médiamétrie. L'e-commerce est un service, pas encore une panacée. ■

## La Poste prête pour un nouveau record de colis

**Avec les deux périodes successives de confinement et la pointe d'activité saisonnière de Noël, La Poste s'est dimensionnée pour traiter 450 millions d'objets Colissimo.**

Denis Fainsilber  
dfainsilber@lesechos.fr

Du courrier en chute libre et des colis en pagaille à livrer : la tendance n'est pas totalement nouvelle, mais elle se confirme et s'amplifie à chaque confinement. Non seulement la période de fin d'année est traditionnellement très active pour Colissimo, mais « la crise actuelle est un accélérateur de tendance », selon Xavier Mallet, directeur général de Colissimo, dont la rentabilité tourne autour de 8 % par an.

Déjà au printemps dernier, l'opérateur public, leader français de la livraison de colis aux particuliers,

avec quelque 50 % de part de marché, avait connu une « accélération très nette » de ses volumes à partir du déconfinement le 11 mai, avec un bond de 50 % de ses colis à livrer durant deux mois, allant jusqu'à 1,6 ou 2 millions d'unités certains jours.

### Croissance galopante

« C'est simple, poursuit le dirigeant. Colissimo n'avait pas livré un colis de plus sur toute la période de 2005 à 2015, puis avait connu une première progression de 60 % de ses volumes entre 2015 et 2020. Mais, depuis cet été, nous nous sommes stabilisés sur un rythme de l'ordre de 30 % de croissance, qui ne va pas s'arrêter là. Autrement dit, nous avons avalé 3 années de croissance d'un seul coup ! »

Sous l'impulsion logarithmique de l'e-commerce, « le phénomène n'est plus seulement conjoncturel : nous anticipons actuellement un doublement du marché du colis BtoC d'ici à 2030 », dit-il.

L'e-commerce représentait 10 % des ventes totales en France en 2019, contre 90 % pour les magasins, détaille le dirigeant. « Il suffit que les achats en ligne progressent de 3 % annuellement pour représenter un boom de 30 % du marché de l'e-commerce. » Selon lui, le marché français « joue par cliquets », particulièrement pendant la période des Fêtes, où les clients se hasardent sur des sites où ils n'ont pas l'habitude d'aller.

### Nouvelles plateformes de tri à La Poste

A présent certaine de cette tendance irréversible, La Poste a musclé son outil industriel : 4 nouvelles plateformes de tri ont été ouvertes récemment sur le territoire national (Var, Pas-de-Calais, Isère et dans le nord de l'Île-de-France), en plus des 15 existantes. Ces nouvelles plateformes sont dimensionnées pour traiter jusqu'à 35.000 colis à l'heure, contre de 12.000 à 15.000 pour leurs

« Depuis cet été, nous nous sommes stabilisés sur un rythme de l'ordre de 30 % de croissance, qui ne va pas s'arrêter là. »

XAVIER MALLET  
Directeur général de Colissimo

ainées. Et pour le dispositif de livraison de fin d'année, « que l'on prépare depuis cet été avec des simulations », La Poste peut compter sur un renfort de 9.000 personnes recrutées temporairement dans ses sites (+30 %), en plus du réseau de 100.000 postiers mobilisés pour l'occasion sur le terrain.

Avec le reconfinement, le trafic de courrier devrait baisser davantage qu'à l'accoutumée, ce qui augmente la disponibilité des facteurs pour les colis. En ces périodes chargées, 80 % des livraisons Colissimo sont assurées par un postier et 20 % par un sous-traitant, pour gagner en flexibilité. La Poste, contrairement à d'autres, refuse les auto-entrepreneurs, « pour éviter une sous-traitance en cascade », détaille Xavier Mallet. Et ainsi un moins-disant social.

Quant aux véhicules, quelque 400 camions supplémentaires vont venir épauler ponctuellement la flotte normale de 600 poids lourds. Avec le pic de fin d'année et les deux phases de confinement, Colissimo prévoit de livrer un total de 450 millions de colis cette année, contre 363 millions l'an dernier. Un bond appréciable, mais qui ne compensera pas la chute accélérée du chiffre d'affaires du courrier. ■

## L'envolée de l'e-commerce bouscule l'immobilier logistique

**Entre méga-entrepôts et petites unités de stockage au plus près du consommateur, les demandes des entreprises évoluent, tout comme le maillage du territoire.**

Elsa Dicharry  
@dicharry\_e

Logique et implacable. L'essor de l'e-commerce vient bousculer le marché de l'immobilier logistique français. Sa part est estimée aujourd'hui à 15 ou 20 % des mètres carrés d'entrepôts, selon une hypothèse basse de Cushman & Wakefield – entre activité des spécialistes de l'Internet et des autres marchands qui mélangent ventes physiques et ventes en ligne. Un niveau à comparer aux 5 ou 10 %

d'ilya cinq ans. Cette part est encore amenée à progresser, les cybermarchands préférant toujours les méga-entrepôts de plus de 60.000 mètres carrés – qui se sont développés ces dernières années, à l'image de ceux érigés par Amazon ou Cdiscount.

### Entrepôts robotisés

L'e-commerce impose de disposer de plus de surface, mais aussi de repenser l'aménagement des bâtiments existants. « Nous avons par exemple un de nos clients qui vend des vêtements. Quand il s'est implanté dans nos entrepôts, il ne s'était pas lancé dans le commerce en ligne et se contentait d'envoyer des portants de jupes, ou autres, dans ses magasins. Aujourd'hui, avec l'e-commerce, il lui faut une zone de préparation des commandes, des solutions

de robotisation pour aller chercher les produits stockés à l'autre bout du bâtiment, une zone réservée aux retours... » explique Cécile Tricault, directrice générale Europe du Sud de Prologis, foncière spécialisée dans les entrepôts logistiques.

Avec le développement des achats sur le Net, les besoins évoluent aussi vers de plus petites unités de stockage, plus près des centres-villes. Pour les opérateurs du commerce en ligne, trouver les bons emplacements s'avère stratégique. « Pour gagner la guerre qu'ils sont en train de se livrer, il est essentiel pour eux de tenir leurs engagements en termes de délais de livraison. Pour cela, il leur faut des surfaces d'entreposage au plus près du consommateur final », explique Magali Marton, directrice des études chez Cushman & Wakefield.

« Il faut aussi avoir en tête que le maillon le plus coûteux est le transport : 1 kilomètre égale 1 euro par camion. Il ne s'agit pas pour autant de multiplier le nombre d'entrepôts, ce qui conduit à augmenter les stocks et induit des frais. Il faut trouver un juste équilibre », note Jean-Claude Le Lan, le président-fondateur de la foncière Argan.

Dans ce décor, les emplacements géographiques recherchés se diversifient, au fil des clics, au-delà de la traditionnelle « dorsale Lille-Paris-Lyon-Marseille ». « Cette dorsale reste la colonne vertébrale de la logistique, mais l'e-commerce conduit à développer des ramifications au sein du territoire », souligne Cécile Tricault. Ce besoin risque toutefois de se heurter aux oppositions locales : les habitants sont souvent peu

enclins à voir s'installer près de chez eux un entrepôt logistique pour le « dernier kilomètre », avec le flot de camions qui l'accompagne.

### Appétit des investisseurs

De fait, la crise sanitaire attise l'appétit des investisseurs pour l'immobilier logistique et valorise les entreprises du secteur. « Nous avons la chance que le confinement profite à des solutions de type e-commerce. L'entrepôt est un point de passage incontournable. Le titre Argan a gagné 10 % en Bourse depuis le début de l'année », note ainsi Jean-Claude Le Lan. A comparer à la dégringolade des cours de Bourse des foncières commerciales comme Unibaill-Rodamco-Westfield ou Klépierre, spécialistes des centres commerciaux. ■

## à suivre

### Sondage très alarmiste dans l'hôtellerie-restauration

**RESTAURATION** Selon une enquête réalisée par le patronat de l'hôtellerie-restauration, 65,8 % des professionnels – plus de 6.600 entreprises du secteur répondant – craignent que la « deuxième fermeture administrative puisse condamner » leur établissement. Par ailleurs, 76,5 % des répondants, estiment que la première priorité doit être l'exonération des charges sociales patronales pour toute l'année 2020. Autres préconisations : l'indemnisation du chef d'entreprise – qui ne bénéficie pas du chômage partiel – et des loyers pendant les périodes de confinement et de couvre-feu.

### Immobilier : une reprise rapide des visites espérée par les agents

**IMMOBILIER** Les trois organisations professionnelles du secteur, la Fnaim, Plurience et l'Unis, ont réclamé mardi une reprise des visites d'appartements ou de maisons à partir du 15 novembre. Elle soulignent que les agents immobiliers sont prêts à durcir leurs protocoles sanitaires et qu'ils subissent une « asymétrie » de concurrence, puisque les visites restent autorisées dans le parc social. « Les particuliers ne respectent pas du tout l'interdiction de visites, et ils ne font l'objet d'aucun contrôle », affirme le président de la Fnaim. Le gouvernement rendra sa décision jeudi.

### Crise sanitaire : Alstom pense avoir encaissé le plus dur

**TRANSPORT** Entre avril et septembre 2020, Alstom a affiché un recul de 25 % de son résultat net (à 161 millions d'euros), et de 15 % de son chiffre d'affaires, à 3,52 milliards. Ses nouvelles prises de commandes de trains ou de métros sont passées sous le niveau du chiffre d'affaires. Ces secousses étaient attendues, la période ayant été marquée par la crise du Covid-19. Cependant, le champion français du matériel ferroviaire n'a pas enregistré d'annulations massives de commandes et sa production a pu reprendre normalement au deuxième trimestre.

### Renault va bientôt lancer son plan de départs volontaires

**AUTOMOBILE** Les négociations avec les organisations syndicales sur les 2.500 suppressions de postes prévues dans les fonctions tertiaires et l'ingénierie se sont achevées mardi. Si le projet de la direction est approuvé par les syndicats, la semaine prochaine, un plan de rupture conventionnelle collective sera lancé dès début décembre 2020. Selon les termes négociés, les 2.500 suppressions de postes hors usines seront obtenues grâce à des départs naturels, à des mesures de retraite anticipées, et à un plan de rupture conventionnelle collective. Elles seront réalisées sur la stricte base du volontariat.

# Veolia à l'offensive sur le terrain juridique contre Suez

## ENVIRONNEMENT

**Veolia a envoyé vendredi dernier à Suez une sommation par huissier, en préalable à une action en justice, pour contrer la fondation bloquant son OPA.**

**De son côté, le fonds activiste Ciam compte faire convoquer une assemblée générale visant aussi à désactiver la fondation.**

Myriam Chauvot  
et Laurence Boisseau

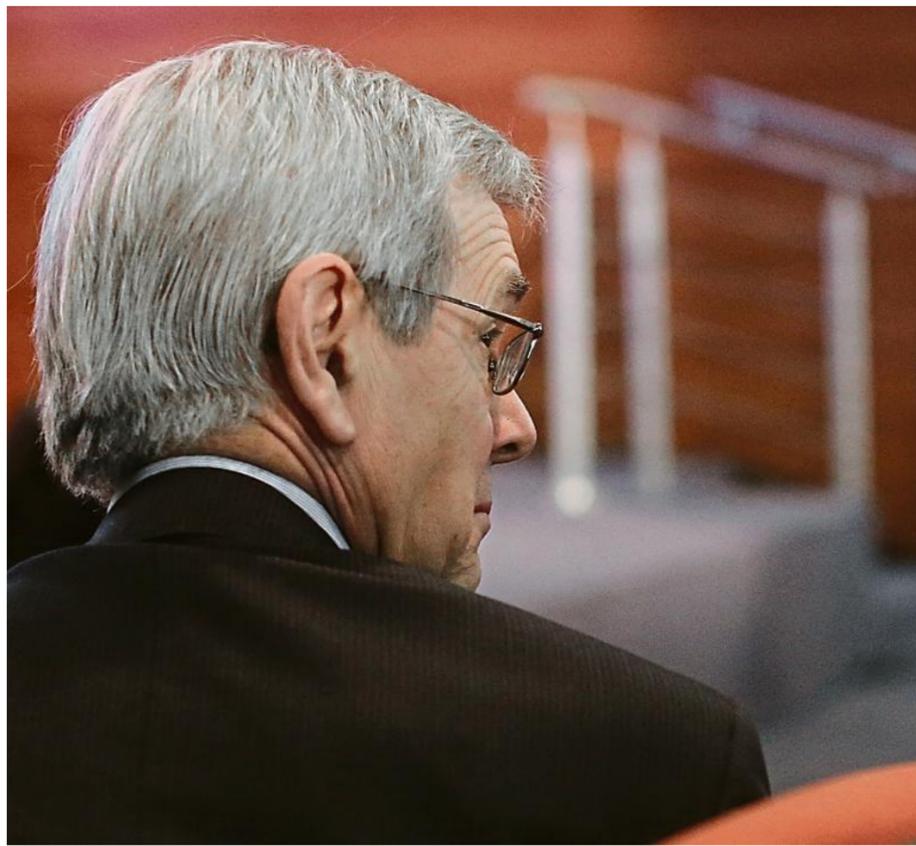
Pour contrer la résistance de Suez à une fusion, Veolia déclenche les grandes manœuvres. Le leader mondial de l'eau et des déchets a envoyé, vendredi, au président de Suez, Philippe Varin, une sommation par huissier, demandant la communication de certains documents. Dans l'hypothèse, probable, d'une fin de non-recevoir de Suez, une action en justice serait déclenchée.

Le sujet de la mise en demeure de Veolia est la fondation de droit néerlandais mise en place par le conseil d'administration de Suez en septembre. Elle empêche la cession de l'activité Eau France de Suez, qui est nécessaire pour obtenir le feu vert de l'antitrust à une fusion. Pour pouvoir lancer son OPA, Veolia doit trouver le moyen de la désactiver. Et pour cela, comprendre exactement son fonctionnement. Ses statuts ont été publiés, mais au-delà il y a nécessairement un autre document, estiment les avocats. D'où l'envoi, vendredi, d'une mise en demeure au président de Suez de communiquer en particulier la délibération du conseil ayant voté la fondation, qui décrit nécessairement la manière dont elle est désactivable. Veolia s'appuie, pour cette demande, sur son statut d'actionnaire de Suez.

### Veolia saisira le juge

Il est probable que Suez refuse. Auquel cas Veolia saisira le juge. Une possibilité est de lui demander de prononcer la nullité de la résolution du conseil instaurant la fondation, que Veolia estime illicite. Attendre le jugement prendrait six mois, mais assortir cette demande de nullité d'une injonction de communication des documents permettrait de les obtenir d'ici à deux mois. Et ainsi, de mieux comprendre les conséquences que pourrait avoir la convocation d'une assemblée générale (AG).

Veolia, face au refus du conseil de Suez, veut que les actionnaires de Suez décident s'ils veulent ou pas d'une OPA. Mais si la mécanique de



Philippe Varin, le président de Suez, est mis en demeure de communiquer la délibération du conseil ayant voté la fondation et qui décrit la manière dont elle est désactivable. Photo Stéphane Lemouton/ABACA

la fondation permet au conseil actuel de la pérenniser pour quatre ans incompressibles, en cas de convocation d'une AG visant à le révoquer, autant le savoir.

### Ciam a fédéré plus de 5 % du capital

Ce n'est pas de Veolia qui viendra la demande de convocation d'une telle AG, mais du fonds activiste Ciam, qui a fédéré à cette fin plus de 5 % du capital de Suez. Catherine Berjal, qui coprésède Ciam avec Anne-Sophie d'Andlau, ne devrait donc plus tar-

der à en faire la demande au président de Suez. S'il refuse ou si sa requête reste lettre morte, Ciam saisira le tribunal de commerce de Nanterre. Le fonds veut faire inscrire à l'ordre du jour un certain nombre de résolutions, dont l'une destituerait plusieurs administrateurs (notamment le président et le directeur général de Suez) et une autre proposerait la nomination de nouveaux membres du conseil en remplacement. Ciam table sur une convocation d'une AG au début de février, dans le meilleur des cas, si le juge lui donne raison.

Du côté de Suez, qui s'attend à être assigné en justice d'ici peu, on soutient que le conseil était dans ses prérogatives en mettant l'activité Eau France dans une fondation, la loi Florange de 2014 autorisant le conseil à utiliser tous les moyens pour faire échec à une offre hostile et protéger l'intérêt social. Les actions du conseil n'ont pas détruit de valeur comme en témoignent la vente du bloc d'Engie à Veolia et le rachat de Suez à Veolia. Enfin, Suez n'a pas rendu l'actif définitivement inaliénable, la durée maximale de la fondation étant fixée à quatre ans. ■

## Un concurrent chinois convoitait Suez, révèle Veolia

Auditionné mardi par les sénateurs sur son projet de fusion avec Suez, le PDG de Veolia, Antoine Frérot, a fait de nouvelles révélations sur la genèse de son offre. Engie avait officialisé fin juillet sa volonté de vendre ses 32 % de Suez, soit plus que le seuil de 30 % obligeant à lancer une OPA. Or « à part Veolia, il n'y avait pas de sociétés françaises prêtes à se lancer dans le rachat de Suez », a indiqué le PDG de Veolia aux sénateurs, en précisant qu'il y avait en revanche des sociétés étrangères. Sans attendre fin juillet, « j'en connais une qui s'était manifestée à plusieurs reprises au cours des mois précédents auprès d'Engie pour savoir ses intentions, en disant que ça pourrait l'intéresser : c'était notre grand concurrent chinois, l'entreprise Beijing Group », a révélé Antoine

Frérot, qui avait déjà déclaré dans le passé que Beijing Capital Group serait le futur grand concurrent de Veolia à terme. Le dirigeant a par ailleurs proposé aux sénateurs, pour assurer le maintien des emplois dans le cadre de la fusion, un mécanisme inédit de contrôle parlementaire de la fusion durant plusieurs années, assorti de sanctions financières en cas de non-respect par Veolia de ses engagements sociaux. Un tel dispositif, s'il était mis en place, serait une première. « Je sais que cela n'existe pas, mais on doit pouvoir l'imaginer », a-t-il estimé. « Et je propose que le rapprochement Veolia-Suez soit le cobaye d'un tel dispositif, qui pourra être utile pour d'autres exemples de rapprochements à l'avenir. »

# Les énergies renouvelables, première source d'électricité en 2025

## ÉNERGIE

**Selon l'AIE, les capacités de production d'électricité renouvelable mondiales seront supérieures à celles des installations au gaz dès 2023 et à celles au charbon en 2024.**

Sharon Wajsbrot  
@Sharonwaj

Alors que le monde de l'énergie traverse son année la plus noire depuis la Seconde Guerre mondiale, les énergies renouvelables poursuivent leur course effrénée vers les sommets. Selon l'Agence internationale de l'énergie (AIE), 2020 sera une nouvelle année record pour le secteur, en dépit de la crise sanitaire. « Cette année, la demande mondiale d'énergie doit chuter de 5 %, un chiffre sept fois plus important que ce qui avait été observé après la crise financière de 2008. Seules les énergies renouvelables font exception : leur contribution à la production électrique doit croître de 7 % en 2020, contrastant ainsi largement avec les autres énergies », a pointé Fatih Birol, le directeur exécutif de l'AIE, mardi, à l'occasion de la publication d'un rapport sur le secteur.

### L'énergie solaire se taille la part du lion

Preuve que les énergies renouvelables sont les seules immunisées contre la crise sanitaire et ses effets : 90 % de la croissance des capacités de production électriques mondiales provient cette année de nouvelles capacités renouvelables. Dans ce paysage, l'énergie solaire, qui affiche des coûts de production historiquement très faibles, se taille la part du lion : en 2020, la moitié des nouvelles capacités électriques mises sur les réseaux mondiaux proviennent de l'énergie solaire. Largement tirée par la Chine et les Etats-Unis, cette croissance doit permettre d'atteindre un nouveau record de 200 gigawatts de capacités de production électriques renouvelables dans le monde, à la fin 2020, selon les estimations de l'AIE.

Surtout, cette croissance constitue une très bonne nouvelle pour le climat, car elle laisse entrevoir, pour la première fois depuis cinquante ans, la fin de la domination du char-

bon sur la production électrique mondiale. « Avant 2025, les énergies renouvelables auront dépassé le charbon comme première source de production d'électricité dans le monde », se félicite Fatih Birol. Dans le détail, l'Agence prévoit que les capacités des installations éoliennes et solaires dépassent celles des installations au gaz dès 2023 et au charbon à partir de 2024. A l'horizon 2025, les énergies renouvelables pourraient ainsi fournir un tiers de la demande mondiale d'électricité, prédit l'AIE.

La bascule pourrait même être plus rapide que prévu si « les Etats-Unis et la Chine décident d'accélérer leurs investissements dans les énergies renouvelables ». Il faut dire que l'appétit des investisseurs est plus que jamais au rendez-vous. Pleine d'incertitudes, l'année 2020 a confirmé la marche forcée des grandes économies vers la transition énergétique et conforté l'euphorie boursière pour les valeurs renouvelables. Ces dernières semaines, la capitalisation du champion américain de l'éolien NextEra a détrôné celle de la major texane ExxonMobil. Toutes les technologies en profitent : « Entre décembre 2019 et octobre 2020, les valeurs renouvelables solaires ont plus que doublé leur valeur en Bourse », note l'AIE dans son rapport.

Sur le plan politique, l'élection de Joe Biden, qui promet un retour des Etats-Unis dans l'Accord de Paris, pourrait aussi changer la donne. « Au-delà du symbole, le retour des Etats-Unis dans l'Accord de Paris constituerait un momentum politique sans précédent pour la transition énergétique », estime encore Fatih Birol. En septembre dernier, la Chine avait surpris le monde entier en s'engageant à atteindre la neutralité carbone d'ici à 2060. ■

« Au-delà du symbole, le retour des Etats-Unis dans l'Accord de Paris constituerait un momentum politique sans précédent pour la transition énergétique. »

FATIH BIROL  
Directeur exécutif de l'AIE

# La Ville de Paris retient Total pour les bornes de recharge

## AUTOMOBILE

**La Ville de Paris a attribué à Total Marketing France la concession de services du parc de bornes de recharge pour les véhicules électriques.**

Laurent Thévenin  
@laurentthevenin

Impulsion nouvelle pour les bornes de recharge pour véhicules électriques dans les rues de la capitale. La Ville de Paris a retenu Total Marketing France pour la concession de services pour l'extension et la

modernisation de ce parc qui avait été mise en jeu en 2019. Cette entité du groupe pétrolier français, qui en assurera l'exploitation technique et commerciale, l'a emporté face à quatre autres offres. Une délibération sera soumise au vote du Conseil de Paris la semaine prochaine pour donner à la maire socialiste, Anne Hidalgo, l'autorisation de signer ce contrat.

Pour la municipalité, il s'agit d'un pas de plus vers son objectif de réduire la place de la voiture dans la capitale aux seuls véhicules propres. « Il faut qu'on crée un écosystème favorable à cette mutation et cela passe par des infrastructures », explique aux « Echos » David Belliard, l'adjoint écologiste en charge de la transformation de l'espace

public, des transports, des mobilités, du code de la rue et de la voirie.

### Une offre qui « vivait »

Composée essentiellement d'anciennes stations Autolib' qui avaient été remises en service après la fin du service d'auto-partage de Bolloré, l'offre actuelle de recharge proposée sur la voirie « vivait », selon l'élu. « Les infrastructures sont déjà anciennes et ne correspondent plus exactement aux besoins des utilisateurs, notamment des flottes d'auto-partage », justifie-t-il. Les anciennes stations Autolib' seront remplacées par de nouvelles installations. Le contrat avec Total prévoit le déploiement de 840 points de charges supplémentaires. A terme, le réseau en comptera 2.329, soit

56 % de plus qu'aujourd'hui. Il est notamment prévu 140 points de charge neufs pour les deux-roues motorisés, ainsi que 80 bornes de recharge rapide réparties dans 10 parcs de stationnement souterrains – pour répondre à « une demande des professionnels », comme les taxis. La nouvelle offre doit être déployée en treize mois à partir de la notification du service.

### « Faire émerger une filière »

Selon David Belliard, ce contrat – d'une durée de dix ans – constituera aussi une bonne opération sur le plan financier. Il assurera à la Ville de Paris une redevance minimale garantie de 2,88 millions d'euros par an – un montant « très

élevé », est-il écrit dans le projet de délibération. « Aujourd'hui, l'exploitation de ce service coûte de l'argent à la collectivité », précise l'élu.

Ce qui n'empêche pas l'adjoint écologiste de se dire « pas totalement convaincu de travailler avec une entreprise liée à l'extraction d'énergie fossile ». « Mais nous n'avons pas le choix parce que sa proposition était la meilleure. Pour la suite, j'espère que des acteurs 100 % énergies renouvelables seront en capacité de remporter de tels marchés. Les pouvoirs publics doivent travailler à faire émerger une filière », insiste-t-il. Le contrat ne donne aucune exclusivité au concessionnaire pour l'exploitation de bornes de recharge sur le domaine public routier parisien. Pour David

Belliard, « c'est une première étape ». Selon lui, les besoins se situent d'ici quelques années à 6.000 bornes de recharge.

Avec ce nouveau contrat, Total continue son avancée dans la mobilité électrique. Le groupe français ambitionne d'opérer environ 150.000 points de charge en Europe d'ici à 2025, contre près de 20.000 actuellement. En janvier, il avait déjà décroché un énorme marché public aux Pays-Bas (20.000 points de charges). Après avoir racheté en septembre à Bolloré un réseau à Londres de 1.600 points de charge, il doit annoncer ce jeudi la finalisation de l'acquisition en Allemagne, auprès du groupe Viessmann, d'un réseau de 2.000 points de recharge installés chez des clients professionnels. ■

# « Bic va élargir le périmètre de ses activités »

- A la tête de Bic depuis deux ans et demi, Gonzalve Bich, le petit-fils du fondateur veut relancer la croissance du champion mondial des biens de consommation.
- Il vient de présenter les points clés de son plan stratégique.

Propos recueillis par **Dominique Chapuis** et **Julie Chauveau**

**B**ic a présenté mardi son projet « Horizon » pour développer la croissance du groupe, dont les ventes sont à la peine depuis plusieurs années. L'ambition est d'atteindre une croissance annuelle du chiffre d'affaires d'environ 5 %. Et de générer, grâce aux économies, « au moins 200 millions d'euros de flux nets de trésorerie par an jusqu'en 2022 ». Gonzalve Bich, aux commandes depuis deux ans, détaille le programme.

**Vous aviez lancé le plan « Bic réinvente le futur » en 2019. Quel est le bilan ?**

Le plan, qui doit se terminer fin 2022, se poursuit. Il a d'abord porté sur la réorganisation du groupe, pour accroître la productivité et l'efficacité. Ce qui a amené à changer beaucoup de paradigmes en interne pour fluidifier les échanges à une échelle internationale. Je suis très content que nous ayons lancé ce plan il y a dix-huit mois, car lorsqu'il a fallu faire face à la pandémie, avec des collaborateurs en télétravail, nous avions déjà les outils, et la façon de travailler. Aujourd'hui, notre projet « Horizon » s'inscrit dans la continuité du plan de transformation et ouvre un nouveau chapitre, celui de la croissance, afin de voir comment nous allons élargir le périmètre de nos activités, en allant vers des segments de marché proches des nôtres et en forte croissance.

**C'est le sens du rachat de Rocketbook, la marque américaine de carnets intelligents ?**

Rocketbook s'inscrit dans notre ADN. Ses cahiers, qui s'utilisent avec un stylo effaçable et dont le contenu peut être téléchargé via une application sur smartphone, sont proposés à un prix inférieur à 40 dollars. Alors que d'autres applications sont autour de 300 à 400 dollars. Rocketbook reste donc un produit abordable. Et le consommateur fait un

« C'est extraordinaire d'avoir un outil de recherche et d'innovation en interne qui fournit la croissance. »

achat qui conserve l'aspect manuscrit de l'écriture. Ces cahiers présentent aussi un avantage environnemental car ils sont réutilisables. Ce sont nos premiers pas dans l'écriture digitale. Rocketbook est le premier acteur de ce marché de l'écriture numérique aux Etats-Unis. Il devrait atteindre 4 milliards d'euros à l'horizon 2025.

**Sur chaque pilier du groupe, vous allez donc sur de nouveaux territoires ?**

Nous n'abandonnons pas ce qui a fait la force de notre marque. Nous allons continuer à fabriquer des stylos, des briquets et des rasoirs, mais nous allons étendre notre champ d'action. Par exemple, dans l'écriture, nous constatons depuis une dizaine d'années que les gens ont envie de déconnecter et de se détendre à travers différentes formes d'activités créatives. Le coloriage pour adultes ou encore les marqueurs de tatouage éphémères BodyMark que nous avons lancé aux Etats-Unis et en Europe sont un succès. Ils permettent aux consom-

**GONZALVE BICH**  
Directeur général  
du groupe Bic

mateurs de s'exprimer d'une autre manière artistiquement.

**Quelles sont vos nouvelles perspectives sur les rasoirs ?**

Depuis dix ans, nous avons développé une R&D de pointe qui nous a permis de faire des progrès considérables pour améliorer la performance de nos rasoirs : des avancées en matière d'ergonomie et surtout de qualité de lames. Il y en aura encore, avec des produits qui durent longtemps. Il y a une fausse idée reçue que nos produits sont jetables. Nos produits ne sont pas à usage unique. Loin de là. Un stylo Cristal permet d'écrire 3 kilomètres, donc des mois. Un briquet Bic maxi s'allume 3.000 fois pour moins de 2 euros. Nos rasoirs s'utilisent entre une semaine à un mois. Ce sont donc des produits avec beaucoup de technologies à un prix accessible, pour lesquels nous pouvons aller plus loin, en misant sur le développement durable.

**Où en est le groupe en la matière ?**

Depuis plus de quinze ans, nous nous sommes inscrits dans une démarche durable, avec des objectifs atteints. Aujourd'hui, nous faisons un pas de plus. D'abord sur nos emballages : d'ici à 2025, ils seront à 100 % réutilisables, recyclables ou compostables. Ce qui va demander un gros effort industriel, organisationnel et d'innovation. De plus, d'ici à 2030, nous n'aurons plus que 50 % de plastique non vierge dans nos produits. Ce sont des engagements très forts, qui vont nous demander beaucoup de travail avec nos fournisseurs, ou en redessinant certains de nos produits.

**Le groupe va-t-il poursuivre ses acquisitions ?**

Nous avons deux priorités : être très rigoureux sur la façon d'investir, et continuer d'optimiser notre outil industriel. Pour cela, nous allons aller plus loin dans la simplification des sites et la façon dont nous opérons au niveau mondial. Ce qui va se traduire notamment par la fermeture d'une petite usine en Equateur et de l'une de nos six usines en Inde, pays très marqué par la Covid.

L'autre pilier, ce sont les acquisitions ciblées. Nous en avons fait 4 en deux ans, en Afrique, en France, avec les briquets Djeeep cet été et maintenant Rocketbook. C'est extraordinaire d'avoir un outil de recherche et d'innovation en interne qui fournit la croissance. Les collaborations et les rachats sont également des vecteurs de progression, que nous devons utiliser mieux et plus dans le futur.

**Qu'entendez-vous par simplifier les gammes ?**

Bic, ce sont aujourd'hui plus de 13.000 références dans le monde et notre objectif est de réduire ce chiffre de 20 %. Une mesure qui va permettre de réduire les stocks, faire de la place pour les innovations, mais aussi d'être plus efficace dans un monde où les clients souhaitent être livrés en moins de deux heures. Les acteurs de l'e-commerce demandent un équilibre entre étendue de l'offre et capacité à assurer les livraisons à temps. Aux Etats-Unis où nous avons déjà commencé cette politique : nous vendions parfois un même briquet mais sous plusieurs conditionnements. C'est cela que nous voulons optimiser.

**Mais comment faire alors que les consommateurs sont friands de personnalisation ?**

C'est tout l'objectif : simplifier pour mieux répondre aux consommateurs. Il faut savoir choisir. Si l'on reprend l'exemple des briquets, nous avons développé des séries avec des décors d'animaux que les consommateurs américains apprécient tout particulièrement. Progressivement les gammes se sont élargies. Il faut savoir se concentrer sur les décors qui marchent.

Mais cela n'empêche pas d'aller encore plus loin sur la personnalisation. Outre-Atlantique, la loi permet de livrer des briquets par la Poste : un client peut, en allant sur le site « Design my Bic », choisir les photos qui décoreront ses briquets.

**Avec la pandémie, observez-vous des changements de comportement ?**

Les consommateurs en Afrique du Sud n'ont pas les mêmes habitudes, ni usages qu'à Clichy. Mais nous avons constaté une explosion de l'e-commerce presque partout. En Europe de l'Ouest et aux Etats-Unis, nous avons observé des croissances à trois chiffres. Pendant le confinement, la papeterie a été le secteur le plus impacté chez Bic. Mais nous avons eu une belle rentrée des classes dans l'hémisphère Nord. Le groupe a gagné des parts de marché en France. Nous avons aussi observé des changements liés au télétravail, par exemple, les gens se rasent un peu moins, mais pas de ruptures radicales. ■



Gonzalve Bich : « Nous n'abandonnons pas ce qui a fait la force de notre marque. »

## Vendredi 13 novembre



OPTIMISEZ VOTRE RETRAITE

RÉFORME • DROITS • PER

**Les Echos**  
Reprenez un temps d'avance

## 2020, année à oublier pour la publicité

- Le marché publicitaire devrait enregistrer son pire recul historique.
- La fin d'année ne sera pas aussi catastrophique que ce que les acteurs redoutaient.

### PUBLICITÉ

Marina Alcaraz  
@marina\_alcaraz

2020 restera une année noire pour la publicité. Les investissements dans la communication (télévision, radio, presse...) devraient toucher leur plus faible niveau depuis 1998, selon France Pub. Avec un plongeon prévu de 22 % des dépenses en 2020, soit quelque 7 milliards, il s'agit de la plus forte chute jamais enregistrée, bien au-delà de celle de 2009 (-8,4 %). « Après une embellie au troisième trimestre, la prévision a été revue à la baisse avec le reconfinement. Certains secteurs comme la distribution spécialisée ont fortement diminué leurs dépenses », explique Xavier Guillon, directeur de France Pub.

Le hors média (marketing direct, promotions, etc.) va souffrir le plus (-29 %), mais les médias traditionnels vont aussi lourdement chuter (-20 %), selon le baromètre Bump. C'est le cinéma qui va dévisser le plus (-65 %), puis l'affichage (-29 %), la presse (-24 %), la télévision (-15 %) et la radio (-13 %). Déjà sur les neuf premiers mois de l'année, ces cinq médias sont en régression de -22,2 %, après un printemps dévastateur. La distribution et l'automobile (les plus importants annonceurs des médias), ont baissé de 15 % et 18 %. « Certains secteurs ont été très touchés comme la culture-loisirs (-40 %) ou le tourisme-restauration (-33 %) », rappelle Florence Doré, directrice marketing France de Kantar. « Un annonceur sur dix a cessé de communiquer sur les neuf premiers mois », ajoute Christine Robert, directrice déléguée de l'Irep. Toutefois, si le quatrième trimestre sera négatif (-16 %) pour les cinq grands médias, après une baisse (-10 %) au troisième trimestre, le plongeon n'a rien à voir avec celui du deuxième

trimestre (-46 % !), au plus fort de la crise sanitaire.

### Moins d'annulations

Aussi, plusieurs patrons de régies poussent un « ouf » de soulagement... Par exemple, en télévision, « le comportement des annonceurs n'a rien à voir avec celui du premier confinement. On constate dix fois moins d'annulations qu'au printemps », se félicite David Larremendy, président du SNPTV (regroupant les principales régies télévisées). Pour lui, les grandes marques ont tiré les leçons du premier confinement : « Chaque fois qu'un annonceur annule 1 euro de communication télévisée, il perd 5 euros de vente. Et, lorsqu'un

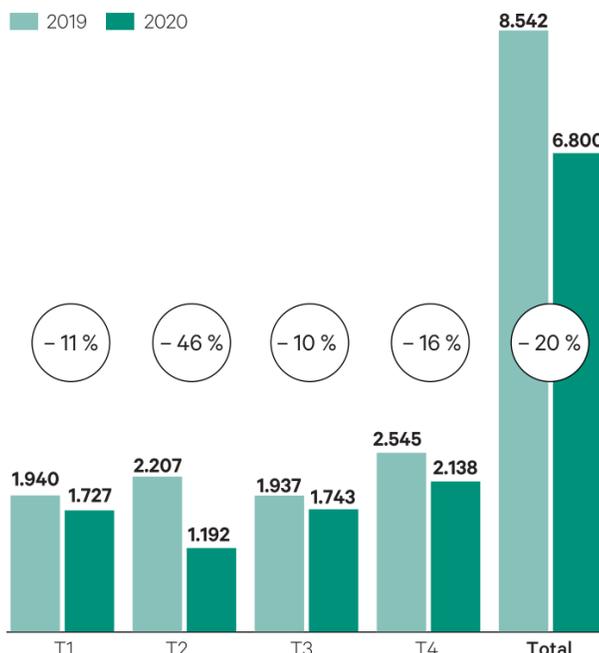
### Un durcissement des mesures sanitaires pourrait anéantir tout espoir.

annonceur s'arrête de communiquer, il doit investir 50 % de plus pour revenir à son niveau de notoriété d'avant son arrêt ». Par exemple, Coca-Cola qui avait mis un coup de frein à ses campagnes au printemps, a choisi de continuer à investir cet automne.

Ensuite, ce nouveau confinement est moins strict que le premier, et le « click and collect » plus développé, si bien que nombre d'enseignes peuvent continuer à faire de la publicité. La perspective de Noël a aussi un effet dopant. Pour autant, tous les dirigeants de régies publicitaires sont unanimes : l'incertitude reste de mise. Tout espoir peut être anéanti par un durcissement des mesures sanitaires. Et, à l'inverse, le pire n'est jamais certain. « En début de semaine, à l'annonce de tests positifs concernant le vaccin de Pfizer, je me suis pris à rêver d'un bon début d'année 2021... », résume un grand dirigeant de média. ■

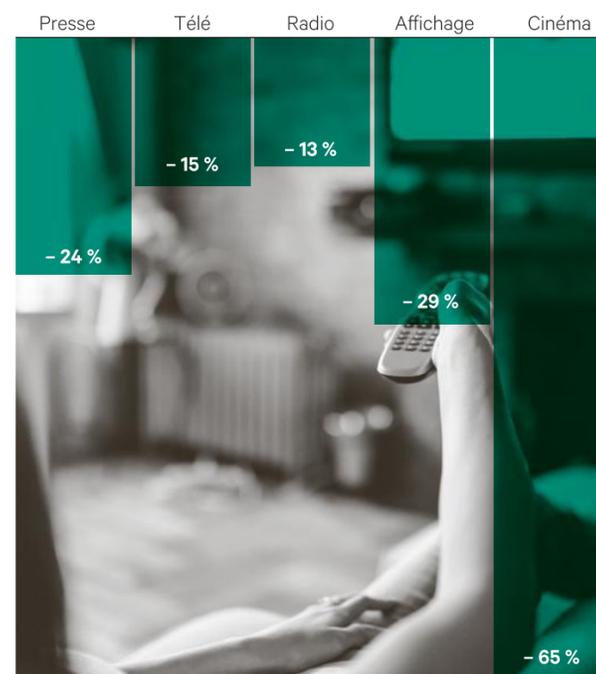
### Les dépenses publicitaires en 2020

Dépenses nettes en millions d'euros sur les 5 grands médias (TV, radio, presse, pub extérieure, cinéma)



### La baisse par média

Variation annuelle (2020/2019)



LES ÉCHOS / SOURCES : FRANCE PUB, IREP, KANTAR / PHOTO : ISTOCK

## Les messages ciblés démarrent lentement

### France Télévisions a lancé en premier la publicité ciblée, c'est-à-dire personnalisée en fonction du profil et du lieu de résidence des téléspectateurs.

La publicité ciblée, c'est-à-dire personnalisée en fonction du profil et du lieu de résidence des téléspectateurs, est l'un des enjeux importants des prochaines années pour le PAF. Depuis quelques jours, les premières publicités de ce type, par exemple celle sur la Maison Protégée d'Orange, tournent sur les antennes de France Télévisions, premier groupe à les exploiter depuis la publication, cet été, du décret les rendant possible. Au total, le groupe public prévoit une dizaine de campagnes d'ici à la fin de l'année. L'enjeu est réel. Les professionnels s'attendent à une

manne d'environ 200 millions d'ici trois-quatre ans. Un chiffre certes limité par rapport aux 3 milliards de revenus de la publicité télévisée, mais un vrai relais de croissance, compte tenu de la morosité du marché. D'autant que pour les chaînes, c'est un moyen de lutter avec les géants du Web. Toutefois, « le vrai démarrage aura sans doute lieu à l'automne 2021 », prédit un bon connaisseur.

### NextRadioTV et Canal+ vont se lancer cette année

Être acteur de ce marché nécessite de signer des accords avec les opérateurs télécoms, puisque la publicité ciblée se fera en premier lieu via leurs box qui permettent les « décrochages » publicitaires. Après un accord avec SFR, sa société sœur au sein d'Altice, NextRadioTV (BFM TV) va proposer ses premiers spots en décembre et Canal+ avant la fin de l'année après un accord avec Bouygues Telecom. Ni TFI, ni M6 n'ont encore scellé de partenariat. Les négociations patinent sur le partage de la

valeur ajoutée. « Elles devraient aboutir sur un partage de deux tiers-un tiers, la plus grande partie allant aux chaînes », dit un bon connaisseur. Comme toujours, les chaînes privées considèrent que les opérateurs télécoms sont trop gourmands. « Les opérateurs ont investi une dizaine de millions d'euros chacun sur le plan technique, afin que le décodeur modifie le signal à la dixième de seconde près pour envoyer des publicités différenciées. Or, s'il y a des bugs, les opérateurs seront en première ligne », défend Christian Bombrun, président de l'Association Française pour le développement des services et usages Multimédias Multi-opérateurs.

En outre, ces négociations arrivent alors que les chaînes de télévision gratuites ont obtenu une rémunération de la part des opérateurs télécoms ces dernières années, au prix d'un combat houleux. Et les « telcos » espéraient alors eux pouvoir obtenir des contreparties au moment de négocier les accords sur la publicité adressée...

Les annonceurs publicitaires eux, semblent très enthousiastes. « La demande est clairement là de la part d'une très grande diversité de secteurs. Il y a même plus de demande que d'offre possible, sachant que le marché s'est accordé sur le fait de ne faire qu'un seul spot segmenté par écran publicitaire [une suite de spots, NDLR] dans un premier temps », se félicite Irène Grenet, directrice générale adjointe de France Télévisions publicité.

« Plus la cible est précise et étroite et plus le prix au contact est élevé. Mais, on peut s'attendre à ce que les publicités ciblées soient en moyenne vendues trois à quatre fois plus chères au contact qu'une publicité classique », note Raphaël Porte, directeur de la régie de NextRadioTV. Le champ des possibles est vaste. Si on peut s'attendre à ce que la publicité ciblée soit avant tout géolocalisée, l'utilisation de données de tiers sur les clients, les intentions d'achats etc. vont permettre d'aller très loin dans la personnalisation... — M. A.

## L'ex-patron de WPP appelle son successeur à démissionner

Dans un entretien au « Financial Times », Martin Sorrell tire à boulets rouges contre son successeur, Mark Read.

Alexandre Counis  
@alexandrecounis  
— Correspondant à Londres

Les noms d'oiseaux volent entre l'ancien et le nouveau patron du numéro un mondial de la publicité, le groupe britannique WPP. Dans un entretien au vitriol accordé mardi au « Financial Times », l'ex-directeur général Martin Sorrell tire à boulets rouges contre son successeur, Mark Read. Et il l'appelle ouvertement à démissionner. « La meilleure chose qu'il puisse faire est de démissionner avant qu'il ne soit poussé dehors. Vraiment. Il ne durera pas », estime l'ex-dirigeant.

Le très charismatique Martin Sorrell, qui a créé WPP ex nihilo pour en faire un véritable empire avant d'être lui-même contraint à la démission en 2018 à la suite de

révélations sur sa conduite et ses dépenses personnelles, ne décolère pas contre son successeur. Il l'accuse d'avoir étranglé des activités clés, laissé partir des collaborateurs chevronnés ou encore vendu des actifs dont la valeur a ensuite explosé. Il reproche à ses réorganisations de « rendre les gens dingues » et de « tuer le business ». Selon lui, la vente des parts de WPP dans Globant, un groupe de tech sud-américain, a à elle seule fait partir en fumée 1 milliard de livres de valeur pour les actionnaires.

### « Montrer qu'il a raison » aux « crétiens » de WPP

Cette charge par médias interposés est le point d'orgue de deux ans de critiques incessantes de la nouvelle direction par Martin Sorrell, qui a expliqué avoir créé sa nouvelle société de publicité digitale, S4 Capital, pour « montrer qu'il a raison » aux « crétiens » de WPP. Sa nouvelle firme a dégagé 86,4 millions de livres de revenus au troisième trimestre, très loin des

2,97 milliards dégagés sur la même période par WPP. Mais la confiance des investisseurs a fait bondir de 140 % l'action S4 Capital depuis janvier, faisant ressortir sa capitalisation boursière à 2,4 milliards de livres, soit environ un quart de celle de WPP.

### Le premier actionnaire de WPP contre-attaque.

Le premier actionnaire de WPP avec 7 % du capital, Harris Associates, a immédiatement contre-attaqué. « Martin ne peut pas laisser tomber, a estimé le responsable des investissements, David Herro. C'est la manière dont travaillent les hommes de pub de l'ancienne école. Pour moi, c'est dégoûtant. S'il est si déçu par WPP, pourquoi ne lance-t-il pas une offre pour le racheter, ou pourquoi ne vend-il pas ses parts ? » Martin Sorrell conserve aujourd'hui 2 % de WPP. ■

## 2020 EUROPEAN MOBILITY PARIS EXPO

DIGITAL EDITION DEC. 15-16

### Le rendez-vous digital des acteurs de la mobilité

**Assistez** à des visio-conférences diffusées en direct et animées par des experts renommés du secteur.

**Découvrez** les produits phares et les dernières innovations de nos exposants issus de toute la chaîne de la mobilité et du transport public.

**Rencontrez** des fournisseurs, des acheteurs, des partenaires via notre plateforme de rendez-vous d'affaires.

**JOIN US!**

**eumo-expo.com**

@EuMoExpo | EuMo Expo

Organisé par

En collaboration avec

Avec le soutien de

Partenaire officiel



Joe Biden, le président élu, n'a pas encore détaillé ses intentions concernant les activités des géants de la Tech.

## Ce que l'élection de Joe Biden va changer pour la Silicon Valley

### GAFA

**Joe Biden a indiqué vouloir révoquer la loi accordant une large immunité aux plateformes concernant les contenus qu'ils publient.**

Anaïs Moutot

— Correspondante à San Francisco

Dans le sillage de l'élection présidentielle américaine, la Silicon Valley scrute à la loupe des indices sur la sauce à laquelle elle va être mangée sous la nouvelle administration fédérale. Un programme précis n'a pas encore été publié et les signaux ne sont pas toujours concordants.

D'un côté, l'équipe du nouveau président élu envisage de nommer Eric Schmidt, l'ancien PDG de Google, à la tête d'une nouvelle « task force » sur l'industrie technologique, selon le « Financial Times ». Joe Biden et Kamala Harris ont bénéficié de ses largesses et de celles d'autres milliardaires d'entreprises technologiques comme Reid Hoffman, le cofondateur de LinkedIn, pour faire campagne. De l'autre, son directeur de communication de campagne a publié lundi une diatribe contre Facebook, accusant le réseau social de « déchirer le tissu de notre démocratie », en agissant trop mollement face aux menaces de violence et à la désinformation sur

son site. Il a aussi tweeté « hell yes » au-dessus d'une photo de Donald Trump serrant la main au PDG de Facebook avec le message « Un à terre. Un autre qui doit partir »... avant de supprimer son retweet.

#### De « sales petits types »

Dans la seule interview où il s'exprime en longueur sur le sujet, en janvier dernier, le futur 46<sup>e</sup> président des Etats-Unis n'est pas tendre avec les Gafa, sans aller jusqu'au démantèlement préconisé par la gauche de son parti. Ses patrons ? De « sales petits types » pleins d'arrogance ». Ils affirment être le moteur économique du pays ? « Vous avez moins d'effectifs que tous ceux que General Motors a licenciés au précédent trimestre », leur répond-il. Le laisser-faire de Mark Zuckerberg face aux fausses informations ? « Totalement irresponsable. » Mark Zuckerberg lui-même ? « Je n'ai jamais été fan. »

Joe Biden annonce aussi vouloir révoquer la Section 230, la loi de 1996 accordant l'immunité aux plateformes Internet pour les contenus publiés sur leurs sites, et appelle à « créer des standards pas très différents de ce que les Européens ont mis au point sur la vie privée ». Le candidat démocrate confirme alors que l'âge d'or des années Obama est bel et bien fini.

Le 44<sup>e</sup> président, dont Joe Biden a été vice-président pendant huit ans, avait développé des liens étroits avec la Silicon Valley, et ne considérait pas nécessaire de les réguler davantage. « Barack

Obama était essentiellement leur porte-parole. Google et Facebook ont eu la voie libre pour acheter tout ce qu'ils voulaient », critique Gary Reback, un avocat qui défend les petits concurrents des « Big Tech ».

#### Poursuites contre Google

« C'était une époque d'optimisme technologique, on pensait que les réseaux sociaux donneraient une voix aux sans-voix. Le sentiment public a dramatiquement changé depuis », raconte Margaret O'Mara, historienne spécialiste de la Silicon Valley à l'université de Washington. Avec la taille croissante de ces entreprises et la réalisation de leur pouvoir sur la démocratie, un consensus est né chez les républicains et les démocrates autour de la nécessité de les réguler davantage.

**« Avec la probabilité que les républicains contrôlent le Sénat, des changements majeurs des lois antitrust ne seront probablement plus sur la table. »**

DAN IVES  
Analyste chez Wedbush

En octobre, le procureur général a lancé des poursuites contre Google pour pratiques anticoncurrentielles. La FTC (Federal Trade Commission) envisagerait de faire de même pour Facebook d'ici à la fin du mois, selon Politico. Des procès qu'une administration démocrate poursuivra sûrement.

Mais les élus républicains du Congrès ne sont pas tous aussi offensifs que l'administration sous Donald Trump. Ils n'ont ainsi pas entériné un rapport de leurs collègues démocrates préconisant des mesures radicales en octobre. « Avec la probabilité que les républicains contrôlent le Sénat, des changements majeurs des lois antitrust ne seront probablement plus sur la table », estime Dan Ives, analyste chez Wedbush. Si les démocrates devaient conquérir la majorité sénatoriale, la possibilité serait plus ouverte.

En cas de Congrès divisé, le plus probable est une modification de la Section 230, qui fait l'objet d'attaques des deux camps. « Il pourrait y avoir une loi de compromis qui réduirait l'exemption de responsabilité légale dans certains cas, comme le Congrès avait fait en 2018 pour le trafic sexuel », estime Darrell West, vice-président de la Brookings Institution. Quant à la Chine, « une présidence Biden adoptera un ton plus amical, ce qui pourrait faire baisser d'un cran les tensions entre les Etats-Unis et la Chine, et aider les cours d'Apple et des entreprises de semi-conducteurs », note Dan Ives. ■

### Spotify s'empare de Megaphone

**PODCAST** Pour sa nouvelle acquisition dans l'univers du podcast, le champion suédois du streaming audio a jeté son dévolu sur Megaphone au prix de 235 millions de dollars. Ce spécialiste de la publicité numérique doit aider Spotify à monétiser ses efforts sur le marché naissant des émissions audio à la demande, sur lequel il a déjà investi 800 millions de dollars en rachat de sociétés. L'entreprise de Daniel Ek entend diversifier ses sources de revenu alors que la croissance de son nombre d'abonnés payants ralentit.

### Ultime recours de TikTok face à un décret de Trump

**APPLICATION** A l'avant-veille de l'expiration du délai donné par l'administration américaine pour que TikTok soit vendu à un groupe américain, le chinois ByteDance a déposé mardi soir un recours contre le décret signé par le président des Etats-Unis. Toujours engagé dans des discussions avec Oracle et Walmart, ByteDance demande 30 jours supplémentaires pour finaliser un accord. Sur le point de quitter la Maison-Blanche, Donald Trump accuse TikTok d'espionner les Américains.



Carlos Barria/Reuters

### en pixels

#### SVoD : Alchimie va entrer en Bourse

**STREAMING** Composée d'une cinquantaine de chaînes consommées en linéaire et à la demande, la plateforme vidéo française Alchimie prévoit de lever une vingtaine de millions d'euros lors de son introduction en Bourse à Paris, sur Euronext Growth, le 27 novembre. Avec 125 salariés, elle compte générer 27 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2020. Ambitieuse, la société vise 58 millions d'euros de revenus en 2022 avec 210 chaînes et la rentabilité au quatrième trimestre de cette année-là.

## Le français OVH et Google scellent une alliance dans le cloud

### CLOUD

**Le champion français de l'informatique en ligne va héberger des données sur ses serveurs tout en permettant à ses clients d'utiliser les technologies innovantes de l'américain**

Florian Dèbes

@FL\_Debes

Pour certains, ce sera une solution pragmatique, d'autres voient déjà le mariage de la carpe et du lapin. Le champion français de l'informatique en ligne OVHcloud et la branche « cloud computing » de l'américain Google vont travailler ensemble. Pour la première fois, il sera possible d'héberger des données chez l'européen OVHcloud, tout en profitant des logiciels dernier cri de Google. Jusqu'ici, recourir aux technologies de l'américain impliquait de transférer ses données aux Etats-Unis, ou a minima dans un centre de données en Europe appartenant à Google, où elles devenaient accessibles à la justice américaine.

#### Offre commune

Le rapprochement n'en est pour l'instant qu'à ses prémices. « Ce partenariat ouvre grand le champ des possibles », projette dans un communiqué de presse Michel Paulin, le directeur général d'OVHcloud dont le patron-fondateur, Octave Klaba, s'est mis en retrait en septembre pour trois mois afin de créer un groupe de musique et d'enregistrer un album, a-t-il annoncé sur Twitter.

Dans un premier temps, les ingénieurs des deux sociétés vont travailler sur une offre de cloud dont les serveurs seront entièrement exploités et gérés en Europe par des équipes d'OVHcloud tout en étant compatibles avec la technologie Google Anthos de migration de données. Une façon pour OVH de rassurer ses clients quant à leur accès aux dernières innovations alors que « le retard européen » est régulièrement pointé du doigt par les décideurs.

Pour le français, une alliance avec un américain n'a rien d'évident alors qu'Octave Klaba joue depuis des années l'opposition avec les acteurs de la côte ouest

des Etats-Unis. Au printemps dernier, le patron s'est encore fait le porte-voix de « l'écosystème français » des technologies cloud pour contester le choix du gouvernement de confier l'hébergement d'une plateforme de données de santé des Français à Microsoft. Il ne s'expliquait alors cette décision que par la « peur de faire confiance » aux développeurs français...

Avec son nouveau partenaire, Google entrevoit une solution pour ses clients de moins en moins rassurés par l'invalidation cet été par la justice européenne du Privacy Shield, un accord bilatéral avec les Etats-Unis qui autorisait le transfert de données personnelles vers les Etats-Unis. « En écoutant nos clients, nos partenaires et les décideurs publics en Europe, nous comprenons leur besoin d'un contrôle et d'une autonomie renforcés », assure de son côté Thomas Kurian, le PDG de Google Cloud, lui aussi cité dans le communiqué.

#### Dans l'esprit de Gaia-X

Confronté, comme ses concurrents Amazon Web Services et Microsoft Azure, au défi de garantir une souveraineté numérique à ses clients alors que la loi américaine qu'il doit respecter va à l'encontre de ce principe, ce n'est pas la première fois que Google se rapproche d'un acteur européen pour lui confier un rôle de tiers de confiance. Depuis 2018, le français Atos assure un accès sécurisé aux technologies d'intelligence artificielle développées à Mountain View dans le cadre d'un partenariat avec Google. Mais, contrairement à la collaboration à venir entre OVHcloud et Google, les données restaient sur les serveurs de l'américain. Cette fois également, l'accord met en avant le recours aux technologies open source garantes de l'interopérabilité et de la réversibilité des systèmes – en clair la capacité de déplacer ses données vers un autre acteur du marché.

Autant de valeurs qui rejoignent l'esprit de Gaia-X, le catalogue franco-allemand de services informatiques en ligne conformes à des standards de protection des données et de transparence des contrats, qui sera lancé le 18 novembre. Avec ce rapprochement vers OVHcloud, Google semble vouloir montrer patte blanche pour en être. ■

### COMMUNIQUÉ

#### PROVENCE ALPES COTE D'AZUR EMERGENCE

##### Procédure concurrentielle avec négociation « Sélection de la société gestionnaire de l'outil INVESTour »

La Région a adopté en mars 2017 son Schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation (SRDEII) et son Plan de croissance de l'économie touristique (SRDT 2017-2022) avec en particulier la création du Fonds d'investissement pour les Entreprises de la Région (FIER).

Le FIER regroupe des dispositifs de financement des entreprises répondant aux différents besoins selon la phase de vie de la PME avec des mécanismes de financement adaptés. Provence-Alpes-Côte d'Azur Emergence constitue l'un des maillons de cette chaîne de financement régional.

Dans le contexte de crise sanitaire liée à la pandémie du Covid 19, les entreprises du secteur du tourisme au sens large ont été particulièrement impactées. Dans le cadre du Plan de relance de l'économie touristique régionale approuvé par l'Assemblée régionale le 19 juin 2020, de nouvelles mesures de soutien et d'accompagnement sont mises en place pour relancer et pérenniser ce secteur important de l'économie régionale (13 % du PIB).

Provence-Alpes-Côte d'Azur Emergence développe un nouveau produit financier, INVESTour, dédié exclusivement au secteur du tourisme, afin de les aider à reconstituer leurs fonds propres, pour pérenniser et développer leur activité.

La SAS souhaite confier la gestion administrative et le suivi comptable ainsi que la gestion des financements de son activité INVESTour à un opérateur extérieur conformément à son règlement des achats.

La durée du contrat est de 7 ans.

Les organismes intéressés sont informés du lancement de cette procédure par la SAS Provence-Alpes-Côte d'Azur Emergence pour la gestion de l'outil INVESTour. Toutes les pièces de la procédure sont disponibles sur le support suivant pendant la durée de la consultation du 10/11/2020 au 11/12/2020 à 16h00 précises :

• Plateforme Klekoon [www.klekoon.com](http://www.klekoon.com) (profil acheteur)

# Livestorm profite de la dynamique du confinement et lève 25 millions d'euros

- La start-up a bouclé sa série B à peine plus d'un an après son dernier tour de table.
- La demande pour son outil de visioconférence a explosé durant le confinement, et n'est pas retombée depuis.

## INTERNET

Déborah Loye  
@Loydeborah

Alors que le cours de l'action de Zoom s'est effondré à la suite de l'annonce des avancées de Pfizer sur le vaccin contre le Covid, la jeune pousse de la vidéo Livestorm prend son envol. Cette dernière annonce avoir bouclé un tour de table de 25 millions d'euros (30 millions de dollars), dont une partie en dette. Cette série B est menée par Aglaé Ventures, le fonds d'investissement de LVMH (propriétaire du groupe Les Echos), et bpifrance Digital Venture. RAISE Ventures et Idinvest rejoignent également les investisseurs historiques de la start-up.

Livestorm, qui a débuté son activité en offrant une solution de webinaire à destination des entreprises, a profité d'une intense traction durant le confinement du printemps 2020. La jeune pousse est passée de 1.000 à 4.000 clients durant cette période, multipliant son chiffre d'affaires par trois en trois mois. « Ça a été fulgurant, un



A l'issue du premier confinement sanitaire du printemps dernier, l'entreprise et son équipe ont vu le nombre de ses clients passer de 1.000 à 4.000, multipliant le chiffre d'affaires par trois en trois mois. Photo Livestorm

son offre à tous les besoins des entreprises liés à la communication vidéo. « Les grands comptes ont besoin de gagner du temps, indique Gilles Bertaux. Ce qui compte pour eux, c'est la manière dont nous plaçons la vidéo dans un écosystème qui permet aux gens d'être plus productifs, de collaborer. Cette seconde vague de la visioconférence arrive.

**La start-up génère aujourd'hui un tiers de son chiffre d'affaires en France, un tiers en Europe de l'Ouest et un tiers aux Etats-Unis.**

nous voulons en faire partie, voire devenir leader sur notre segment. » La jeune pousse a ainsi prévu de développer une place de marché d'intégration, qui permettrait à ses utilisateurs de connecter tous leurs outils. « Nous nous inspirons de Slack pour devenir un espace de travail unique, où chacun dispose de ses propres intégrations, et qui s'adapte aux outils de chaque entreprise », ajoute l'entrepreneur. Une démarche saluée par Cyril Guenoun : « Elle constituera une belle barrière à l'entrée », souligne-t-il.

La start-up génère aujourd'hui un tiers de son chiffre d'affaires en France, un tiers en Europe de l'Ouest et un tiers aux Etats-Unis. Si elle dispose de bureaux à Paris, ces derniers sont restés presque vides depuis le confinement. « Nous avons choisi de permettre à nos employés de travailler où ils veulent, nous avons des gens qui sont au Mexique, aux Etats-Unis ou même à l'île Maurice ! » C'est ainsi, de partout dans le monde, que ces derniers assureront le développement international de la start-up, qui ne compte pas revenir en arrière sur le télétravail. ■

vrai branle-bas de combat pour suivre au niveau technique comme au service clients », souligne Gilles Bertaux, PDG et fondateur de Livestorm.

Après le confinement, l'entrepreneur et son équipe se sont interrogées sur la durabilité de cet engouement, mais pour le moment, il n'est pas retombé. La start-up a signé de gros clients, comme bpifrance, Sephora, Honda ou Shopify ou encore un grand compte dont elle ne dévoile pas le nom avec un contrat se chiffant à 1,5 million d'euros sur cinq ans. De grosses start-up utilisent également ses services, à l'instar de Revolut, Spendsk ou Front. Pour assurer cette croissance, la jeune pousse est passée de

25 à 60 employés, et compte en recruter 100 à la suite de cette nouvelle levée.

**Un espace de travail unique**  
« Le marché des solutions de visioconférence est encore très peu segmenté », souligne Cyril Guenoun, general partner chez Aglaé Ventures. Or, la demande est très forte, donc il est voué à se développer. Livestorm connaît une croissance extraordinaire, car contrairement à d'autres solutions, leur technologie a tenu la très forte augmentation de la demande durant le confinement. Il faut dire que cette équipe est technologiquement très performante. »

En plus d'un service de webinaire, la start-up souhaite étendre

## VivaTech prépare sa mue digitale

L'événement dédié à la tech travaille sur un nouveau modèle ancré dans le digital, mais sans abandonner les rassemblements physiques. La prochaine édition aura lieu du 17 au 19 juin 2021 et une série d'événements digitaux démarre dès le 26 novembre.

Guillaume Bregeras  
@gbregeras

Avec le tourisme, aucun autre secteur que l'événementiel n'a été aussi ébranlé dans ses fondements durant la crise sanitaire. VivaTech, le plus gros rassemblement technologique européen avec 124.000 visiteurs, n'échappe pas à la règle. Après avoir espéré pouvoir se tenir cet automne, ses organisateurs (« Les Echos » et Publicis) ont finalement préféré repousser au printemps 2021 la prochaine édition, le temps d'imaginer une nouvelle offre incluant le digital.

« Nous profitons de ce moment pour nous réinventer, et nos réflexions dessinent les contours de VivaTech pour les cinq prochaines années », affirme Julie Ranty, directrice générale du Salon. Concrètement, les éditions à venir mêleront une partie présentielle et une autre digitale, avec des solu-

tions ajustables en fonction de l'évolution de la crise sanitaire. Cette trajectoire numérique, également prise par d'autres organisateurs d'événements technologiques comme le CES aux Etats-Unis, doit ouvrir de nouveaux territoires pour VivaTech, espère Julie Ranty : « Les codes narratifs sont très différents dans le digital et l'on ne peut pas se contenter de poser une caméra sur une scène avec la possibilité de poser des questions en ligne... Nous nous inspirons de ce qui s'est fait dans plusieurs autres secteurs durant la crise, avec des solutions qui enrichissent l'expérience ou la découverte d'innovations, comme la NBA ou la Formule 1. » Dans les deux cas, l'absence de public a forcé les organisateurs à déployer de nouveaux services comme la possibilité d'aller plus loin dans l'analyse des voitures de F1 pour les fans par exemple.

### Une structure digitale à créer

Ce changement de paradigme implique de nouvelles compétences à intégrer, comme des équipes de production digitale pour inventer les futurs formats du prochain VivaTech. « Si l'on parle des conférences par exemple, nous ne pourrions plus monter des durées de 45 minutes, c'est beaucoup trop long, estime la directrice générale. Les formats seront plus courts, l'im-

sion et l'engagement y seront très forts. »

Pour tracer les contours de cette nouvelle version qui creusera encore davantage la question de l'impact, il faudra aussi s'appuyer sur une architecture technique bien plus lourde, notamment pour les frais de serveur. Le nombre de personnes qui consommeront les différents contenus en ligne, la possibilité de les voir en replay ou leur poids auront un impact direct sur les budgets.

D'ici à juin prochain, VivaTech veut aussi s'assurer d'une présence plus forte et régulière auprès de l'écosystème. Ses organisateurs réitérent la tournée mondiale de 30 étapes pour convaincre des entrepreneurs de se rendre à la prochaine édition, et dont la première sera diffusée depuis Paris le 26 novembre et totalement en ligne.



**À NOTER**  
Signe d'un changement qui a vocation à devenir pérenne, la billetterie du prochain VivaTech ne donnera plus la possibilité d'acheter un billet uniquement pour la partie présentielle de l'événement. Le billet donnera accès aux deux versions, ou uniquement à celle en ligne.

**Gens de Confiance**  
**Femmes des Territoires**  
**AlloVoisins**  
**Femmes du digital Ouest**

**CRÉEZ RÉINVENTEZ**  
Lancez & accélérez votre business !

**BOOSTEZ OSEZ**

**Salon des Entrepreneurs**  
100% DIGITAL  
NANTES PAYS DE LA LOIRE  
24 & 25 novembre 2020

Inscription gratuite sur [salondesentrepreneurs.com](http://salondesentrepreneurs.com) #SDE2020

organisé par Les Echos Le Parisien EVÉNEMENTS

# La filière horticole française étouffe faute de distributeurs

- Privés des fleuristes et de la GMS, les producteurs de fleurs ont recommencé à jeter massivement.
- Aux abois, la filière horticole n'a pas vu la couleur des 25 millions d'euros d'aides annoncées.



A la différence du premier confinement, les jardinerie ont pu ouvrir, mais cela ne fait guère de différence. « Les gens croient qu'on est fermé », se désolé un horticulteur du Loir-et-Cher. Photo Patrick Allard/REA

## HORTICULTURE

**Emmanuel Guimard**  
— Correspondant à Nantes

Le scénario cauchemardesque se répète pour Bigot-Fleurs, leader français de la fleur coupée. Comme au mois de mai, l'entreprise sarthoise s'apprête à jeter des montagnes de fleurs, 3 millions de tulipes et 3 millions de roses. Au printemps, 13 millions de fleurs avaient déjà terminé dans les benches. Pour Nicolas Bigot, directeur général de l'entreprise fondée deux générations plus tôt, le coup de grâce est tombé avec l'annonce, par Jean Castex, d'interdire des rayons de la grande distribution des biens non essentiels, dont les fleurs. Or, Bigot écoule de 80 à 85 % de ses fleurs en GMS (grandes et moyennes surfaces), s'alarme le dirigeant. « Cette décision est fondée sur rien car même les fleuristes indépendants, qui sont désormais fermés, ne demandaient pas ça, car ils savent qu'il y a toute une filière derrière. » Pour Nicolas Bigot, « interdire la vente de fleurs en GMS n'apportera pas un euro supplémentaire aux fleuristes ».

### Perte sèche

Dès lors, la société a renvoyé chez eux ses 160 salariés et mis au chômage 500 personnes au Kenya. Entre les deux confinements, Bigot-Fleurs devrait accuser un manque à gagner de 3,5 millions d'euros sur un chiffre d'affaires annuel de 24 millions d'euros. « En fait, il s'agit d'une perte sèche, car les coûts sont déjà engagés, entre les bulbes, le terrain, le chauffage des serres », poursuit l'entrepreneur qui a réussi à passer le premier cap grâce à un

# 5.450

### EMPLOIS VONT DISPARAÎTRE

En incluant la commercialisation et les sociétés du paysage, l'étude PwC anticipait la disparition de 5.450 emplois cette année.

PGE (Prêt garanti par l'Etat) de 2 millions d'euros. Bigot-Fleurs n'est pas seul dans ce cas. A Sainte-Gemmes-sur-Loire, notamment, l'horticulteur Guillaume Froger, qui emploie 40 salariés et réalise 25 % de son chiffre d'affaires avec la grande distribution, a lui aussi commencé à jeter ses gerberas.

### « Pronostic vital engagé »

Pour ne rien arranger, les horticulteurs n'ont pas encore vu la couleur des 25 millions d'euros annoncés au printemps par le ministère de l'Agriculture pour leur venir en aide. « Le pronostic vital de la filière est engagé », résume Marie Levaux, présidente de Fédération nationale des producteurs de l'horticulture et des pépinières, elle aussi dans l'attente des modalités de distribution de cette aide. Déjà, la vente des chrysanthèmes a été gâchée car, sachant qu'ils allaient baisser le rideau, les fleuristes ont limité leurs achats. La saison des poinsettias, cette fleur de fin d'année, s'annonce également ratée. La responsable pointe la grande vulnérabilité des producteurs de plantes en pot, ceux des pépinières et des sapins de Noël, dont la coupe démarre. Dans son ensemble l'horticulture ornementale compte 3.300 entreprises de production et 18.200 emplois pour un chiffre d'affaires annuel de 1,4 milliard d'euros, la commercialisation pesant 7,2 milliards d'euros et le paysage 6,1 milliards.

Déjà, une étude PwC pour Val'hor (l'interprofession du végétal) et France Agrimer estimait à 17 % la baisse des chiffres d'affaires en production de mars à juin. Chez les spécialistes de la fleur coupée vendant aux grossistes, c'est une chute de 48 % qui était constatée tandis que chez les fleuristes, les ventes dévissaient de 39 %. En juin, la production horticole aurait déjà perdu 1.000 emplois et l'étude estimait que 530 autres emplois disparaîtraient d'ici à la fin de l'année. 4 % des entreprises ont déjà disparu, chiffre qui pourrait monter à plus de 7 %. En incluant la commercialisation et les sociétés du paysage, l'étude anticipait la disparition de 5.450 emplois cette année. Et ces prévisions n'incluaient pas la perspective de ce deuxième confinement. ■

## Les jardinerie sont ouvertes, mais désertées

**Les clients désertent les boutiques, les commandes des cultivateurs de fleurs sont annulées et l'inquiétude grandit à l'approche de Noël.**

**Christine Berkovicus**  
— Correspondante à Orléans

« Depuis lundi, c'est le grand vide, il n'y a personne ! » Franck Nivaault, horticulteur à Saint-Martin-des-Bois près de Montoire-sur-le-Loir (Loir-et-Cher), reste perplexe devant l'absence de clients dans sa jardinerie en ce début novembre. A la différence du premier confinement, il a pu cette fois ouvrir ses deux hectares de surface de vente mais, pour lui, cela ne fait guère de différence. « Les gens croient qu'on est fermé, on sent aussi qu'ils ont peur de sortir, peur de se faire arrêter sur la route, tout le monde semble un peu perdu », résume-t-il.

Avec ses 9 salariés, il cultive des plantes fleurissantes qu'il vend sur place. En ce moment, il propose des cyclamens, azalées, pensées, primevères ou encore des chrysanthèmes dont plusieurs centaines n'ont pas trouvé preneur avant la Toussaint, et commence à s'inquiéter sérieusement pour les ventes de Noël. « Cela me fait peur car nous réalisons environ 20 % de notre chiffre d'affaires sur les deux derniers mois de l'année », ajoute-t-il.

Même son de cloche du côté d'Orléans, où Jean-Marie Fortin, horticulteur et président de la Chambre d'agriculture du Loiret, fait lui aussi grise mine. « Entre la Toussaint et Noël, c'est une période importante pour l'horticulture. Or notre activité s'est brutalement effondrée. Même si les jardinerie restent ouvertes, la fréquentation des jardinerie a fortement diminué. C'est une période de l'année où les gens viennent beaucoup pour les décorations de Noël, et en profitent

pour acheter des plantes. Là, ces rayons sont interdits... »

Avec l'annonce du confinement, les dernières livraisons de chrysanthèmes pour la Toussaint ont été annulées. « Au niveau de certaines centrales d'achats, je sais qu'il y a eu des consignes pour réduire les approvisionnements. Pour les chrysanthèmes, à ma connaissance, 20 à 30 % de la production est restée chez les

**« Cela me fait peur, car nous réalisons environ 20 % de notre chiffre d'affaires sur les deux derniers mois de l'année. »**

**FRANCK NIVAULT**  
Horticulteur à Saint-Martin-des-Bois (Loir-et-Cher)

producteurs », poursuit-il. « Et pour des produits comme les potées fleurissantes ou les poinsettias, qui représentent de gros volumes à Noël, les producteurs craignent déjà de ne pas pouvoir les écouler. »

### Une trésorerie fragilisée

Même si la situation n'est pas tout à fait aussi grave qu'au printemps, ces nouvelles baisses de chiffre d'affaires auront un impact fort pour les entreprises dont la trésorerie a été fragilisée par ce début d'année difficile. « Dans l'absolu, ce deuxième confinement est moins impactant pour notre filière », résume Arnaud Crosnier, président de la Fédération nationale des producteurs de l'horticulture et des pépinières en Centre-Val de Loire, troisième région française pour ce secteur avec 1.500 salariés. « Mais certains d'entre nous qui sont déjà en difficulté ne pourront pas passer ce deuxième cap. Nous allons perdre des entreprises », conclut-il. ■

## Des dizaines d'exploitations varoises mises à terre

**La deuxième vague menace de faillite de nombreux exploitants dans le premier département producteur de fleurs coupées. Au marché aux fleurs de Hyères, seule 20 % de l'offre trouve preneur.**

**Paul Molga**  
— Correspondant à Marseille

« Beaucoup d'exploitations ne résisteront pas à ce second confinement. » L'avertissement vient de Marc Hofmann, responsable du secteur horticole à la Chambre d'agriculture du Var. Le département abrite l'essentiel de la production tricolore de fleurs coupées : plus de 450 entreprises, plutôt de petite taille, qui font vivre 3.700 personnes sur le territoire. Or la semaine dernière, elles n'ont vendu que 61 % des volumes habituels en

cette saison. Et il y a pire : les courses sont déjà effondrées de 30 % en moyenne. Les fleurs longues telles que les lys et les strelitzias (oiseaux de paradis) sont même bradées la moitié de leur prix. « Et malgré ça, seule 20 % de l'offre parvient à trouver preneur », témoigne Gilles Rus, directeur du développement du marché aux fleurs d'Hyères, la plateforme d'intermédiation où s'écoulent vers la France et l'export 90 % de la production locale.

« Avec cette deuxième vague, le cauchemar que nous avons vécu ce printemps revient, mais dans une version plus tragique », se désespère un producteur varois qui réclame l'anonymat pour ne pas effrayer son banquier. Quand le pays a été confiné mi-mars, le marché aux fleurs a été fermé 15 jours. Un tiers des fleurs produites a dû être jeté au compost et pour 130 exploitations spécialisées dans la pivoine, la star

locale, la saison a été sauvée par la reprise des exportations début avril. « Ce nouvel épisode de confinement se passe de la même manière. Mais les entreprises, très fragilisées par la première vague, affrontent un contexte plus difficile », explique Gilles Rus. Et pas question de compter sur le click and collect pour rebondir. « Au mieux, le système permet aux fleuristes qui s'y sont mis de sauver 20 à 30 % de leur activité. Et ils sont peu nombreux », poursuit-il.

### Paiement à la semaine

La demande étrangère est d'abord plus frileuse. Elle absorbe habituellement 20 % de la production varoise, et jusqu'à la moitié de l'offre d'anémones, l'autre fleur star du département. Or, avec le confinement de plusieurs pays européens, ce débouché a quasiment disparu. Le marché des fleurs événementiel-

les commandées à l'occasion de mariages, baptêmes et autres fêtes s'est également flétri. L'accentuation des charges financières est un autre point de tension : faute de visibilité sur la durée de fermeture imposée aux fleuristes, les horticulteurs ne peuvent pas abandonner leur exploitation, au risque de tout perdre si le confinement s'assouplit. Ils doivent donc arroser mais surtout nourrir les plantes et chauffer les serres, ce qui entraîne de nouvelles dépenses alors que la première crise a épuisé leur trésorerie et les possibilités de contracter un PGE. « Et pas question de mettre leurs employés au chômage partiel car ce travail mobilise tous les effectifs », explique Gilles Rus.

Pour aider les producteurs à traverser cette crise, le marché aux fleurs d'Hyères a décidé de payer les producteurs à échéance hebdomadaire plutôt que mensuelle. ■

# Pierre Fabre vend les marques Galénic et Elancyl

## OCCITANIE

Le groupe pharmaceutique vend les marques de cosmétiques Galénic au groupe chinois Yatsen et Elancyl à son concurrent espagnol Cantabria Labs.

Parallèlement, il accroît ses ventes dans l'oncologie grâce à deux nouveaux traitements.

Laurent Marcaillou  
— Correspondant à Toulouse

Nouvelle vente d'actifs pour Pierre Fabre. Le groupe pharmaceutique de Castres (Tarn) a cédé, début novembre, les marques de cosmétiques Galénic et Elancyl, qu'il continuera de fabriquer en sous-traitance dans l'usine de Soual (Tarn). Née à la fin des années 1970, la marque de soins de la peau Galénic (14 millions d'euros) est rachetée par le chinois Yatsen, créé en 2016, qui la lancera en Asie en plus de l'Europe. Pierre Fabre l'accompagne en prenant 10 % de la société créée par Yatsen pour loger les actifs de Galénic en Europe.

Il vend aussi la marque de soins du corps Elancyl, au chiffre d'affaires de 9,8 millions d'euros en 2019, à l'espagnol Cantabria Labs, qui la développera à l'international. « Cette cession est parfaitement cohérente avec notre stratégie de focaliser



Le plan de transformation 2020-2023 du groupe prévoit de concentrer les moyens sur l'oncologie, la dermatologie et les dermocosmétiques. Photo Arnaud Spani

nos investissements dans les soins de la peau sur des marques qui s'appuient sur la recommandation des dermatologues et ciblent en priorité les peaux sujettes à des conditions pathologiques », indique Eric Ducournau, directeur général de Pierre Fabre. Le groupe conserve les marques Avène, A-Derma et Ducray, mais aussi Klorane et René Furterer, qui ne sont pas prescrites en dermatologie.

Pierre Fabre cède aussi des actifs industriels. Il a vendu l'été dernier l'usine de médicaments injectables de Pau (200 salariés) et l'unité d'anticorps monoclonaux (30 salariés) de Saint-Julien-en-Genevois (Haute-Savoie) au façonnier Fareva. A l'étranger, il a cédé cette année son usine d'actifs pharmaceutiques

d'Argentine (80 salariés) à l'argentin Fidus, ainsi qu'un atelier de conditionnement (25 personnes) au Vietnam. En trois ans, l'effectif est passé de 11.000 à 10.400 salariés.

### Oncologie

Le plan de transformation 2020-2023 du groupe prévoit de concentrer les moyens sur l'oncologie, la dermatologie et les dermocosmétiques. Pierre Fabre vient de lancer deux traitements contre le cancer sous licence. Il commercialise en Europe depuis la fin 2018 un traitement ciblé du système immunitaire contre le mélanome avancé, codéveloppé avec Pfizer. Il vient de l'étondre au cancer colorectal et il va investir 5 millions d'euros pour rapatrier la fabrication de ce traite-

ment produit en Allemagne dans son usine de Gaillac (Tarn).

Pierre Fabre a aussi acquis, en 2019, les droits de commercialisation en Europe d'un traitement adjuvant de prévention de la récurrence du cancer du sein auprès de l'américain Puma Biotechnology. « Nous avons accru d'un tiers nos ventes d'anticancéreux en 2020 et nous avons l'objectif d'atteindre un chiffre d'affaires de 400 millions d'euros en 2022 dans l'oncologie », indique un porte-parole. Dans son plan de transformation, le groupe veut hisser la part des médicaments à 50 % des revenus en 2023, à égalité avec les cosmétiques, alors qu'ils n'ont formé que 40 % du chiffre d'affaires de 2,4 milliards d'euros en 2019. ■

# Apiculture : Icko investit 12,5 millions d'euros dans son nouveau siège

## AUVERGNE-RHÔNE-ALPES

Le distributeur de matériel pour l'apiculture fait construire un bâtiment de 14.000 mètres carrés à Saint-Paul-Trois-Châteaux, dans la Drôme.

Françoise Sigot  
— Correspondante à Lyon

D'ici un peu moins d'un an, Icko Apiculture, le leader français de la fourniture de matériel pour les apiculteurs, aujourd'hui implanté à

Bollène (Vaucluse), s'installera dans un bâtiment de près de 14.000 mètres carrés à Saint-Paul-Trois-Châteaux, dans la Drôme. Un investissement de 12,5 millions d'euros financé en crédit-bail.

« Notre site a évolué au fil de la croissance de la société, mais aujourd'hui il ne nous permet plus d'aller plus loin. Il limite notre productivité, notamment sur la logistique », justifie Pierre Ickowicz, PDG de l'entreprise. Et c'est précisément d'une optimisation de la gestion des flux dont Icko a besoin pour poursuivre sa croissance à deux chiffres. En 2020, la PME devrait réaliser un chiffre d'affaires de 34 millions d'euros de chiffre d'affaires, en progression de 30 %.

Il s'agit notamment pour Icko de soutenir la hausse des commandes en ligne (20 % du chiffre d'affaires) et de développer son réseau de vente directe, aujourd'hui constitué de 11 magasins. « Nous nous donnons deux ans pour mailler le territoire », explique Pierre Ickowicz, sans indiquer le nombre visé.

### Réseau de revendeurs

Celles-ci pourront se faire ex nihilo ou à travers des reprises de points de vente de ses concurrents, petits et nombreux dans ce secteur très atomisé. Le deuxième acteur français de la vente de matériel d'apiculture réalise environ 5 millions d'euros de chiffre d'affaires et beaucoup des suivants n'atteignent pas le million.

Une fois que son réseau de vente directe lui permettra de couvrir la France, Icko veut mettre les bouchées doubles à l'export, qui représente actuellement 15 % de ses ventes. « Nous sommes présents en Europe et en Afrique du Nord, mais il y a aussi beaucoup à faire au Moyen-Orient et dans d'autres pays plus éloignés », explique le PDG. Mais Icko entend aussi constituer en Europe un réseau de revendeurs sur le modèle des jardineries. Pour accompagner son développement, l'entreprise étoffe ses effectifs, qui ont doublé en deux ans. Icko emploie 100 personnes, dont 75 au siège. Au moins 15 embauches sont prévues en 2021 et Pierre Ickowicz annonce « 150 salariés assez rapidement ». ■

# Maison Vialade crée une nouvelle champignonnière à Rivesaltes

## OCCITANIE

La PME catalane entend doubler sa production de champignons à l'horizon 2022 pour réduire la part des importations dans le volume de ventes.

Hubert Vialatte  
— Correspondant à Montpellier

Alors que son site d'Olette, dans les Pyrénées-Orientales, est saturé, Maison Vialade va construire à Rivesaltes son deuxième bâtiment de production de champignons de Paris. L'objectif est de doubler la production. Celle-ci devrait passer, à l'horizon 2022, de 2.500 tonnes par an actuellement à environ

5.200 tonnes. Représentant un investissement de 15 millions d'euros, le nouveau site développera 11.000 mètres carrés de bâtiment et créera une cinquantaine d'emplois. « L'usine intégrera un système de récolte semi-automatisé », explique Nicolas Vialade, PDG de la PME familiale, basée à Perpignan. La coupe du pied des champignons sera mécanisée, ce qui apportera des gains de productivité. Une attention sera par ailleurs portée à la maîtrise des consommations d'énergie, avec une centrale solaire

# 17,4

MILLIONS D'EUROS  
Le chiffre d'affaires 2019 de Maison Vialade.

en toiture, des centrales de traitement d'air dernière génération et un nouveau logiciel de gestion de culture, pour aboutir à un bâtiment « proche du zéro émission », explique-t-il. La champignonnière, conçue par Groupe A40 Architectes, comprendra des salles de culture et de récolte, une station de conditionnement pour l'emballage et l'étiquetage, et des chambres de stockage.

### Réduire les importations

Maison Vialade commercialise 70 % de ses champignons auprès de la grande distribution et 30 % à des réseaux de grossistes. La PME importe une partie de ses ventes, en provenance de Pologne, des Pays-Bas et d'Espagne. « A ce jour, la moitié de nos ventes est issue de notre champignonnière à Olette et l'autre moitié de notre activité de négoce. Je souhaite réduire l'import, pour moins dépen-

dre des fournisseurs étrangers, explique Nicolas Vialade. Il s'agit aussi de répondre aux nouvelles exigences du marché, de plus en plus demandeur de produits d'origine française. La crise sanitaire amplifie ce phénomène. » Le site d'Olette va passer en production bio, celui à venir étant dédié au conventionnel. Avec la deuxième champignonnière, les ventes seront assurées à 70 % par la propre production de Vialade. Créé en 1985, Maison Vialade emploie 90 salariés, pour un chiffre d'affaires 2019 de 17,4 millions d'euros, exclusivement sur le marché français. L'exercice 2020 devrait se maintenir autour de 17 millions d'euros, puis atteindre 24 millions en 2022, avec le nouvel outil de production. L'entreprise est l'un des 5 plus gros producteurs nationaux. Champignons Renaud et Ferme de la Gontière dominent le marché. ■

# innovateurs

## LA LEVÉE DE FONDS VITIBOT

# 11 millions d'euros pour son robot viticole



Vitibot

de fonds de 3 millions d'euros nous a permis de parfaire le prototype et de produire une première série de quatre machines », explique Bernard Boxho, directeur général de VitiBot.

### En phase industrielle

Depuis deux ans, la société a multiplié les tests grandeur nature en Champagne, mais aussi dans le Bordelais, les Pays de Loire ou la Bourgogne, afin d'améliorer les performances de son tracteur autonome et électrique. Imaginé par Cédric Bache, l'ingénieur roboticien qui préside l'entreprise, l'engin a été conçu pour réaliser les opérations d'épandage ou travail du sol, par exemple le désherbage entre les rangs de vigne. Ses quatre roues motrices lui permettent de se déplacer sur tous les terrains. « Nous avons travaillé sur un outil de pulvérisation confinée, qui évite les phénomènes de dispersion. L'objectif vise toujours la réduction des produits phytosanitaires et le renforcement de la sécurité des opérateurs », souligne le directeur. Au total, l'entreprise a déjà commercialisé une quinzaine de ses engins. Ce second tour de table va permettre à VitiBot d'entrer en phase industrielle avec l'objectif de produire « plusieurs dizaines de machines à très court terme », selon Bernard Boxho. A Reims, la société occupe une usine de 4.000 m<sup>2</sup> où sont assemblés les éléments mécaniques et électroniques des robots par une cinquantaine de salariés, dont trente ingénieurs. ■

Date de création : 2016  
Président : Cédric Bache  
Effectif : 50 personnes  
Secteur : viticulture

Guillaume Roussange  
— Correspondant à Amiens

VitiBot va accélérer la production de Bakus, son robot enjambeur destiné aux travaux viticoles. Quatre ans après sa création dans la Marne, la jeune société innovante vient de finaliser sa seconde levée de fonds de 11 millions d'euros, menée auprès de sa dizaine d'investisseurs historiques. Preuve de l'intérêt du secteur pour sa technologie : la majorité des financeurs sont des professionnels du vin, dont de grandes maisons de champagne telles que Roederer, Martell Mumm Perrier-Jouët (groupe Pernod Ricard), Champagne Laurent-Perrier, Piper et Charles Heidsieck (groupe EPI). L'opération, dont les détails financiers restent confidentiels, a aussi bénéficié du soutien de bpifrance. « En 2018, notre première levée

## LE PROJET CNRS

# Maîtriser la mousse des liquides industriels



DR

Jacques Henno  
@jhennoparis

La présence de mousse dans le champagne est un phénomène bien connu depuis longtemps : les levures et le sucre ajoutés à la boisson au cours de son élaboration dégagent du gaz carbonique. Mais pourquoi les lubrifiants pour les boîtes de vitesses des voitures électriques, certaines huiles utilisées dans l'industrie agroalimentaire ou le brut lorsqu'il sort du puits de pétrole moussent-ils ? Les industriels ont trouvé des solutions empiriques à ce problème : ils rajoutent des anti-mousses. « Mais ils ne fonctionnent pas toujours et, parfois, font même... mousser ! » sourit Laurence Talini, chercheuse au CNRS, qui connaît bien cette thématique.

Cette spécialiste de la physique de la matière molle a travaillé pendant cinq ans sur ces problèmes de mousse au sein du laboratoire de physico-chimie des interfaces complexes (PIC) commun à Total, au CNRS, à

Sorbonne Université et à l'École supérieure de physique et de chimie industrielles (ESPCI), réparti entre Paris et Lacq, à côté de Pau. Ce laboratoire a été créé pour résoudre les problèmes techniques des industriels. Par exemple, la mousse pose un défi à Total, car, en trop grande quantité, elle ne favorise pas un bon écoulement du brut dans les tuyaux. En revanche, dans d'autres secteurs comme l'agroalimentaire, il peut être intéressant de générer un peu de mousse pour remplir à bas coût un contenant...

### Empêcher sa formation

Avec cinq autres collègues du PIC, Laurence Talini vient de publier dans « Physical Review Letters » (PRL), l'une des plus prestigieuses revues scientifiques dans le domaine de la physique, le résultat de leur recherche. « Pourquoi certains liquides forment plus de mousse quand on les mélange ? Les mousses, ce sont des films liquides qui entourent des bulles d'air, détaille Laurence Talini. La durée de vie de ces films va en fait être augmentée par la différence de concentration des deux liquides près de la surface du mélange : il suffit qu'il y ait, par exemple, légèrement plus de liquide A que de liquide B près de la surface pour engendrer de la mousse pendant plus longtemps. » Ces scientifiques espèrent parvenir à empêcher sa formation ou à s'en débarrasser. ■

# Les banques dépassées par la percée de WhatsApp dans les salles de marchés

- Plusieurs salariés ont été licenciés pour avoir employé des messageries cryptées comme WhatsApp.
- Inquiètes des risques de fraude, les banques peinent à les interdire, alors que des centaines de financiers travaillent à distance avec la pandémie.

## BANQUE

Anne Drif  
@Anndrif

A la City et sur les autres places financières, des centaines de banquiers quittent de nouveau les salles de marchés et leurs desks sous surveillance, pour travailler de chez eux avec la deuxième vague de la pandémie. Leurs états-majors se sont placés en alerte pour traquer et sanctionner les fraudes via les messageries cryptées WhatsApp et WeChat, dont l'utilisation est interdite en salle de marchés. Mais cette interdiction commence à faire l'objet de controverse.

Fin octobre, deux cadres du département matières premières de Morgan Stanley, sa directrice mondiale et son responsable du trading, ont été licenciés pour avoir utilisé des canaux de communication non autorisés dont WhatsApp, bien que la banque n'ait identifié aucun manquement, selon les médias anglo-saxons. La décision intervient quelques mois après celle de JP Morgan, qui a mis à pied un trader vedette en crédit, Edward Koo, également à l'origine d'un groupe de discussion interne sur WhatsApp. Et d'autres cas par le passé, notamment chez Jefferies.

### La SEC en alerte

Depuis le déclenchement de la pandémie, le gendarme boursier américain (SEC) a, de fait, multiplié les alertes envers les banques : « la volatilité des marchés liée au Covid-19 est susceptible d'augmenter les risques de mauvais comportement, ce qui nécessite une attention supplémentaire. [...] En temps de crise ou d'incertitude, les investissements frauduleux peuvent s'accroître », souligne la SEC dans une note du 12 août. Et celle-ci de pointer les risques de fuite d'information associés à l'emploi d'appareils personnels par les banquiers, et l'accès de documents sensibles à distance. Les banques françaises sont sur la même ligne, alors que le télétravail des traders a parfois entraîné des difficultés lors du premier confinement. « WhatsApp c'est interdit. Il ya unerègle, il faut la suivre sous peine

de sanction. Ce n'est pas compliqué à comprendre. Les employés doivent passer par d'autres canaux », réagit une source proche d'une grande banque française. Même son de cloche chez un concurrent, qui souhaite aussi garder l'anonymat.

Mais du côté des financiers concernés par les sanctions, cette règle est jugée irréaliste. « Dans la pratique, WhatsApp et WeChat sont devenus les moyens de communication cryptés les plus communément utilisés pour échanger avec des clients qui privilégient ces canaux, car ils sont

**Les superviseurs et les organes de contrôle eux-mêmes ont réalisé la difficulté à sanctionner ces usages.**

justement jugés sécurisés. Cela veut dire que de nombreux banquiers se trouvent de facto en infraction », souligne Danielle Tierney, consultant senior en infrastructure de marché chez Greenwich Associates à New York. « Avant, vous aviez 200 à 1.000 opérateurs de marchés dans une même salle sous contrôle. Aujourd'hui, c'est 200 à 1.000 bureaux à distance. Vous n'allez quand même pas mettre un "compliance officer" derrière chacun des employés ! » s'agace un avocat londonien qui défend des traders.

Les superviseurs et les organes de contrôle eux-mêmes ont réalisé la difficulté à sanctionner ces usages. En témoigne, fin septembre, le cas emblématique du trader Konstantin Vishnyak, un ancien de la banque russe VTB Capital, accusé par l'Autorité financière britannique, la FCA, d'avoir supprimé des messages WhatsApp dans une affaire de fraude. Le trader a expliqué que ces messages contenaient des communications personnelles embarrassantes avec Andrei Lugovoi, un politicien recherché par la justice dans le cadre de l'empoisonnement de l'officier de sécurité russe Alexander Litvinenko. La FCA a perdu sa procédure fin septembre. « C'est une décision très forte car la FCA ne va



« Vous n'allez quand même pas mettre un "compliance officer" derrière chacun des employés ! », s'agace un avocat qui défend des traders.

jamais jusqu'au procès, elle était convaincue d'obtenir gain de cause, explique Tim Thomas, un ancien de l'Autorité des marchés britannique qui a rejoint le cabinet Richardson Lissak à Londres. Il existe un vrai problème de moyens pour ces institutions face à ces nouveaux outils de communication. Entre le moment où elles détectent les mouvements de marchés suspects et celui où elles peuvent saisir les preuves, c'est souvent trop tard. »

### Situation comparable en France

La France a connu une situation comparable. Au printemps, la justice a considéré que les enquêteurs de l'Autorité des marchés financiers (AMF) n'avaient pas fait les choses conformément au respect de la vie privée pour exploiter les enregistrements téléphoniques de traders au cœur d'une affaire de délit d'initié liée à l'achat d'Airgas par Air Liquide en 2016. Les principaux suspects avaient saisi la Cour de cassation qui, début avril, a décidé d'en référer à la Cour de justice de l'Union européenne. L'AMF avait prévu que la perte du jugement mettrait en péril plus de 40 cas où des suspects auraient empoché 80 millions d'euros au total via des délits d'initié. ■

## Symphony profite de l'interdiction des réseaux cryptés

**La fintech californienne a multiplié les alliances depuis juillet avec plusieurs grandes banques, dont JP Morgan et Goldman Sachs, ou encore BNP Paribas pour contrôler l'usage de WhatsApp et WeChat par leurs salariés.**

Les grandes banques qui peinent à faire respecter l'interdiction d'utiliser WhatsApp et WeChat dans les salles de marché par leurs traders – et d'autant plus hors des bureaux sécurisés avec le Covid –, ont trouvé un début de parade. La fintech californienne Symphony, qui se posait jusque-là en alternative professionnelle à ces grands réseaux sociaux, s'est associée à Facebook et Tencent pour contrôler les communications. « Les banquiers doivent passer par des canaux surveillés mais ne le font pas. Sans même parler de fraude, des échanges de documents confidentiels peuvent avoir lieu sur ces réseaux, il faut les protéger », indique le Français

David Gurlé, fondateur de Symphony, qui a accueilli à son capital les plus grandes banques, de Goldman Sachs à Citi en passant par BNP Paribas et Société Générale.

Depuis juillet, la fintech a signé une série de partenariats avec des banques pour enregistrer en temps réel les conversations de leurs traders sur les réseaux sociaux : avec Deutsche Bank et Goldman Sachs pour WhatsApp et WeChat, avec JP Morgan sur WhatsApp et avec BNP Paribas sur WeChat seulement, à ce stade. En France, des discussions sont engagées avec d'autres banques.

Le principe ? Le banquier qui veut communiquer avec une contrepartie sur ces réseaux officiellement interdits transmet automatiquement le numéro à son administrateur puis à Symphony. La fintech valide auprès de WhatsApp et la communication est enregistrée, comme le sont déjà celles passant par les réseaux de communication classiques dans les banques.

**« Les banquiers doivent passer par des canaux surveillés mais ne le font pas. »**

DAVID GURLÉ  
Fondateur de Symphony

Mais l'interdiction de WhatsApp et le boom des exigences de conformité des banques ont ouvert la voie à d'autres compétiteurs. DoubleEdge, une société britannique fondée par des anciens des télécoms, qui extrait des données sur ces réseaux pour les équipes de « compliance » des banques, a déclaré avoir enregistré un doublement de la demande ces neuf derniers mois. Même constat de la part de VoxSmart, qui offre des services similaires et compte HSBC, Natixis ou encore Bank of America comme clients. — A. D.

## Les fonds de capital-investissement dans le collimateur du fisc anglais

### PRIVATE EQUITY

**Alors que l'économie est durement frappée, le chancelier de l'Échiquier réfléchit à aligner davantage la fiscalité du capital sur celle des revenus.**

Anne Drif @Anndrif  
Alexandre Couinis  
@alexandrecoinis  
— Correspondant à Londres

Le Covid-19 va-t-il mettre fin aux confortables avantages fiscaux des gérants du private equity ? Le doute saisit les investisseurs sur les deux principaux marchés du non-coté,

alors que Joe Biden pourrait s'y attaquer aux États-Unis et que le gouvernement a lancé un chantier de révision de sa politique fiscale au Royaume-Uni. Résultat d'un intense lobbying mené au nom de l'attractivité, les gérants sont moins taxés sur leurs plus-values que sur leurs salaires dans la plupart des juridictions clés du capital-investissement. Mais avec la pandémie, les gouvernements ont besoin de renflouer les comptes publics et de faire un geste politique vis-à-vis des contribuables.

Sous couvert de simplification, le gouvernement britannique a lancé cet été un chantier de réexamen de sa politique fiscale qui pourrait le conduire à aligner, dans le domaine du capital-investissement, la taxe sur les plus-values (28 %) – appelée

« carried interest » chez les fonds – sur celle des revenus (jusqu'à 45 %). Une première phase de consultation s'est achevée cette semaine. « La décision sur les "carried interests" n'est pas imminente. Il faudra trancher d'ici à la présentation du nouveau budget en mars prochain, si le gouvernement décide qu'il est important ou non de faire quelque chose », explique-t-on dans l'entourage du ministre des Finances, Rishi Sunak. Si les ministres appuient la réforme, celle-ci pourrait entrer en vigueur dès l'an prochain, fait néanmoins valoir le « Financial Times ».

### « Même François Hollande n'a pas osé »

A la City, on témoigne pour l'heure d'une relative sérénité. « Il n'y a aucune inquiétude ici, lâche un

gérant d'un gros fonds anglo-saxon. Si le "carried" était traité comme du salaire, alors toutes les plus-values le deviendraient... même votre président Hollande n'a pas osé ! Alors un gouvernement britannique... » Un autre abonde : « C'est un serpent de mer. En période de Brexit, qui plus est, il n'est vraiment pas sûr que cette réforme aille au bout. Une telle décision ferait fuir du monde et la Grande-Bretagne doit protéger son attractivité. »

C'est tout l'argumentaire relayé par la puissante association des fonds britanniques. Dans une réponse détaillée, la BVCA met dans la balance non seulement sa participation à l'effort de relance post-pandémie, mais aussi l'effet contre-productif d'une telle mesure qui inciterait les gérants de fonds à par-

tir vers des destinations fiscales plus accommodantes. Le Luxembourg et Jersey ont déjà largement profité des craintes des sociétés d'investissement liées au Brexit.

### Le taux a progressé depuis la crise financière

« Les membres de la BVCA ont investi 43 milliards de livres dans 3.230 sociétés britanniques entre 2015 et 2019, dont 60 % se situaient en dehors de Londres, dont les Midlands et le nord de l'Angleterre pour 11 milliards de livres », argue l'association. Et de rappeler que 972.000 emplois sont soutenus par le private equity outre-Manche.

« Le Royaume-Uni a l'un des taux de taxation sur les "carried interests" les plus élevés en Europe et au niveau international, insiste l'association.

Par comparaison, la France, l'Allemagne et l'Italie n'appliquent pas des taux plus élevés. » Et certains pays améliorent encore leur régime fiscal, comme l'Hexagone pour les expatriés. Le régime anglais s'est durci ces dernières années. Avant la crise financière, ces plus-values de cession n'étaient taxées qu'à 10 %, puis le taux est remonté successivement à 18 % puis 28 %. Selon la London School of Economics et l'université de Warwick, seules 2.000 personnes se seraient acquittées d'un total de 2,3 milliards de livres de taxes au titre des « carried » en 2017. Un relèvement du niveau de taxation au niveau de celui sur les salaires aurait cependant un effet marginal (440 millions de livres), selon le « Financial Times ». Mais le symbole serait fort. ■

## Les banques pointées du doigt sur la mise en œuvre du télétravail

### BANQUE

Les organisations syndicales ont exercé leur droit d'alerte la semaine dernière chez LCL.

Chez BNP Paribas, la CFDT demande une « liste exhaustive » des métiers pouvant être exercés en télétravail.

Thibaut Madelin  
@ThibautMadelin  
avec Leïla de Comarmond  
@leiladeco

Le reconfinement et la mise en œuvre du protocole sanitaire mettent le dialogue social à rude épreuve dans le secteur bancaire. Chez LCL, le comité social et économique central a exercé la semaine dernière son droit d'alerte « pour risque grave sur la santé publique » et « danger grave et imminent ». Les six organisations syndicales signataires critiquent la décision de la direction de maintenir les agences ouvertes aux horaires habituels et le manque de télétravail.

La procédure exceptionnelle lancée par les représentants du personnel a été suivie de visites de l'inspection du travail dans plusieurs agences de la filiale de Crédit Agricole. Chez BNP Paribas, où une réunion a eu lieu mardi entre la direction et les organisations syndicales, c'est la ministre du Travail Elisabeth Borne qui était venue rappeler la semaine dernière en personne que « 100 % des tâches "télétravaillables" doivent l'être ».

### Continuité du service en agences

Si le travail à distance semble être la règle dans les fonctions de support ou les « back-offices » de ce secteur qui compte plus de 360.000 salariés en France, la question est manifestement plus complexe dans les agences. « La sécurité des collaborateurs est une priorité absolue, insiste un dirigeant de banque. Et en tant qu'activité essentielle, nous sommes censés assurer la continuité du service et accompagner nos clients. »

Plusieurs réseaux ont mis en place un jour de télétravail par semaine par employé. Mais chez BNP Paribas, cette possibilité s'applique uniquement dans les agences de plus de sept salariés et dès lors que 75 % des effectifs sont présents, grince un syndicaliste. Dans une lettre ouverte à la

direction, la CFDT demande « la liste exhaustive des métiers et activités pouvant être effectués en télétravail à 100 %, en télétravail en partie, uniquement sur site ».

« Partout où cela est possible, le télétravail est largement déployé, a insisté une porte-parole de BNP Paribas. Nous recommandons à tous nos clients de privilégier le contact à distance », a-t-elle ajouté, soulignant toutefois que la grande majorité des agences restaient ouvertes. LCL n'a pas souhaité commenter.

### Un ou deux jours de télétravail par semaine

Après avoir proposé un jour de télétravail par semaine – le jour où les syndicats ont exercé leur droit d'alerte –, la direction de LCL envisage désormais de proposer une extension à deux jours par semaine dans les agences de plus de dix salariés, selon nos informations. La banque, qui compte 11.000 salariés dans ses agences, est sous pression : si les inspecteurs du travail ne sont pas satisfaits, ils peuvent imposer la fermeture des points de vente.

### LCL, qui compte 11.000 salariés dans ses agences, est sous pression.

### Les inspecteurs du travail peuvent imposer la fermeture des points de vente.

Du point de vue des organisations syndicales de plusieurs banques, l'expérience du premier confinement, avec par exemple une rotation des équipes, avait fait ses preuves. Mais alors que le cadre était alors très clair, elles regrettent cette fois-ci le manque de dialogue social appelé de ses vœux par la Direction générale du travail pour « faciliter l'appropriation des nouvelles dispositions du protocole et leur adaptation à la situation de l'entreprise ».

Ces tensions, qui ont aussi lieu dans d'autres réseaux, interviennent alors que les banques sont confrontées à l'érosion de leurs revenus dans la banque de détail, confrontée à la concurrence des banques en ligne et à la pression des taux faibles, mais aussi aux conséquences économiques de la pandémie. En adaptation permanente, le secteur a fermé 1.100 points de vente entre 2014 et 2018, pour tomber à 36.519 agences. ■

## Covéa condamné à verser 19 millions d'euros à SCOR

### ASSURANCE

Le tribunal de commerce de Paris a donné raison au réassureur.

Il condamne Thierry Derez et Covéa, qui font appel, à près de 20 millions d'euros pour les préjudices qu'ils ont fait subir à SCOR dans le sillage de la tentative de rachat à l'été 2018.

Solenn Poullennec  
@SolennMorgan  
et Laurence Boisseau  
@boisseaul

SCOR vient de gagner une manche dans la bataille qui l'oppose à l'assureur mutualiste Covéa, depuis plus de deux ans. Mardi après-midi, le tribunal de commerce de Paris a donné raison au réassureur français, emmené par Denis Kessler. Il a estimé que Thierry Derez, le patron de Covéa et, par ricochet, le groupe mutualiste, lui avaient porté préjudice, à l'été 2018, lors de leur tentative de rachat.

Cette décision devrait faire grand bruit, même si Covéa et son PDG ont décidé de faire appel. Elle risque de fragiliser Thierry Derez, déjà interpellé par le gendarme des assurances sur le cumul de ses fonctions à la tête du groupe derrière les marques MAAF, GMF et MMA. C'est un nouveau revers pour Covéa, qui a dû renoncer en mai à mettre la main sur un autre réassureur PartnerRe.

### Complices des fautes commises

Pour le juge, Thierry Derez a violé ses obligations d'administrateur de SCOR. Il a « commis des fautes contractuelles engageant sa responsabilité civile en violant les engagements qu'il avait contractés à l'égard de SCOR, en tant qu'administrateur à titre personnel, relatifs au conflit d'intérêts, à la confidentialité et à loyauté ». Le juge le condamne à payer la somme d'un peu moins de 500.000 euros, « au titre des préjudices consistant en frais juridiques exclusivement imputables à ses fautes commises en tant qu'administrateur ». Sous pression, Thierry Derez avait démissionné de ses fonctions d'administrateur à l'automne 2018.



Denis Kessler, PDG du groupe SCOR, s'est félicité de la décision du tribunal de commerce de Paris, mais ne manque pas de rappeler que d'autres procédures sont en cours. Photo Joël Saget/AFP

Le tribunal considère aussi que Covéa SGAM et Covéa Coopérations, les deux principales structures du groupe mutualiste, sont « complices des fautes commises par Thierry Derez ». Les deux entités sont condamnées solidairement avec son PDG à payer plus de 19,6 millions d'euros, « en réparation des préjudices économiques que leurs fautes ont fait subir à SCOR ». Le réassureur avait fait état de coûts importants liés à ses conseils juridiques, financiers et de com-

munication pour se défendre contre le projet d'OPA de Covéa.

Rappel des faits : en août 2018, Covéa, principal actionnaire de SCOR (8 % du capital), propose au réassureur de l'acquiescer pour plus de 8 milliards d'euros. SCOR rejette la proposition. Le dossier devient explosif début septembre quand Covéa rend public le rejet de l'offre, tout en maintenant ses avances.

Denis Kessler saisit peu après les tribunaux, reprochant à son alter ego chez Covéa d'avoir violé ses obligations d'administrateur de SCOR, en dissimulant « pendant des mois » sa situation de conflits d'intérêts, pour favoriser les projets de son groupe d'assurance. Thierry Derez aurait accéléré son projet d'OPA en apprenant lors d'un conseil d'administration de SCOR qu'un projet de rapprochement avec son concurrent PartnerRe était à l'étude, selon le réassureur.

### « De graves et multiples erreurs d'appréciation »

Pour sa défense, Thierry Derez avait expliqué avoir agi dans l'intérêt social du groupe, en présentant une « offre amicale ». Mardi soir, en réaction au jugement, l'assureur persiste et signe. Le projet aurait « garanti la solidité financière de SCOR et favorisé son développement », a déclaré le

groupe dans un communiqué. Thierry Derez et Covéa « contestent vivement avoir fait preuve de déloyauté et avoir été en conflit d'intérêts ». Selon eux, si cette décision, « contenant de graves et multiples erreurs d'appréciation », faisait jurisprudence, « elle limiterait considérablement les droits des administrateurs dans l'exercice de leur mission de défendre, en toute liberté, l'intérêt social d'une société et de ses actionnaires ».

SCOR avait, par ailleurs, accusé Thierry Derez d'avoir violé le secret des affaires en transmettant à Covéa et à son conseil des informations confidentielles. Le tribunal l'a débouté sur ce point.

Mardi soir, SCOR s'est félicité du jugement. Le réassureur semble bien déterminé à aller jusqu'au bout de la bataille judiciaire. Il ne manque pas de rappeler que d'autres procédures sont en cours, dont une au pénal à l'encontre de Thierry Derez et Covéa, qu'il attaque pour « abus de confiance » et « recel d'abus de confiance ».

L'affaire éclabousse aussi des banques d'affaires renommées. SCOR a engagé un procès au civil contre Barclays, banque de Covéa, pour « violation grave de la confidentialité et du secret des affaires de SCOR ». Le procès se tiendra à Londres en juin 2021. ■

**Thierry Derez a « commis des fautes contractuelles engageant sa responsabilité civile en violant les engagements qu'il avait contractés à l'égard de SCOR, en tant qu'administrateur ».**

JUGEMENT DU TRIBUNAL DE COMMERCE DE PARIS

## Assurance-emprunteur: les indemnisations au cœur des réclamations des clients

### ASSURANCE

La concurrence est « en marche » sur le marché de l'assurance-emprunteur, estime le Comité consultatif du secteur financier dans un rapport publié mercredi.

Edouard Lederer  
@EdouardLederer

Attention, sujet sensible. Dans un rapport publié mercredi, le Comité consultatif du secteur financier (CCSF) constate du mieux dans l'ouverture à la concurrence de l'assurance-emprunteur, cette protection à laquelle souscrit un particulier lorsqu'il contracte un prêt immobilier.

Le marché de l'assurance-emprunteur immobilière a représenté

près de 7 milliards d'euros en 2019, selon des données de la Fédération française de l'assurance (FFA).

Dans cette étude (menée par le cabinet Actélior), le CCSF salue des « tarifs réduits et des garanties renforcées » tout en pointant la difficulté des assurés à comprendre ces garanties, ainsi que les tarifs appliqués. Des points sur lesquels le CCSF « propose de travailler dans l'année à venir ».

### Conditions de couverture

« La profession continuera à travailler de manière constructive [...] notamment sur ce qui peut améliorer la protection des consommateurs et la mutualisation des risques », a indiqué la Fédération bancaire française (FBF) pour qui le dispositif actuel est à présent « stabilisé et satisfaisant ». Plus précisément, les questions des clients touchant « à la gestion des sinistres et aux refus d'indemnisation » représenteraient près de 60 % des

réclamations déposées auprès des médiateurs et associations de consommateurs. « Le refus d'indemnisation total ou partiel, notamment au titre des risques Incapacité de travail et Invalidité est particulièrement souligné [...], signe d'une mauvaise connaissance des conditions de couverture par le consommateur ou de garanties insuffisamment couvertes au sein des contrats étudiés », note cette instance où se concertent les acteurs de la finance. Ces refus correspondent pour une bonne partie à des contrats anciens n'étant plus commercialisés, les garanties ayant depuis évolué favorablement.

Par ailleurs, les « modalités de tarification peuvent être difficilement comprises par les consommateurs », rendant difficile leur comparaison. Il existe ainsi plusieurs types de primes sur le marché (constantes dans le temps ou variables), selon que le calcul porte sur le capital initial ou sur le restant dû.

En creux, les réclamations portent moins sur la souscription de l'assurance, signe que « l'assurance-emprunteur est un marché sur lequel la concurrence est en marche », estime le Comité. Ce dernier évalue à 74,5 % (à fin 2019) la part des contrats dits de « groupe » (proposés par les banques prêteuses, ces dernières proposant en outre leurs propres contrats « alternatifs »), contre 80,2 % en 2017.

La mécanique fonctionne pour la délégation d'assurance (souscrite au moment du prêt), mais de façon plus « variable » en cas de substitution (changement d'assurance pendant la durée de vie du prêt). Les taux d'acceptation par les banques sont dans ce cas « élevés pour les plateformes spécialisées [...] » et très faibles pour les courtiers et acteurs décentralisés.

Pas sûr, dans ces conditions, que les tensions s'apaisent sur ce marché particulièrement disputé. ■

### annonces judiciaires & légales

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE  
Liberté - Égalité - Fraternité

PRÉFECTURE DE LA SEINE-SAINT-DENIS

Direction de la coordination des politiques publiques et de l'appui territorial  
Bureau de l'environnement

EN APPLICATION DU CODE DE L'ENVIRONNEMENT

LIVRE V TITRE IV RELATIF AUX DECHETS ET DE

L'ARRETE DU 28 JANVIER 1999 MODIFIE

=====

La Société SEVIA, sise Z.I. du Petit Parc - Voie C - 8B rue des Fontenelles à Ecquevilly (78920) a été agréée pour effectuer le ramassage des huiles usagées dans le département de la Seine-Saint-Denis par arrêté préfectoral n° 2020-2596 du 04 novembre 2020, pour une durée renouvelée de 5 ans.

EP 20-483

enquete-publique@publilgal.fr

La ligne de référence est de 40 signes en corps minimal de 6 points doté.

Le calibrage de l'annonce est établi de filet à filet.

Les départements habilités sont 75, 78, 91, 92, 93, 94, 95 et 69.

# Le groupe Louis-Dreyfus vend 45 % de ses parts au fonds souverain d'Abu Dhabi

## MATIÈRES PREMIÈRES

**Le géant du négoce de matières premières ouvre pour la première fois de son histoire le capital de la société familiale à un investisseur.**

**Cette injection de liquidités vise à rembourser le milliard de dollars emprunté pour le rachat des parts des autres membres de la famille ces dix dernières années.**

Hélène Dupuy  
@helenedupuycp

C'est la fin d'une exception qui aura duré 169 ans ! Pour la première fois de sa longue histoire, le groupe familial Louis Dreyfus Company (LDC), un des quatre plus grands négociants de matières premières au monde, va accueillir un investisseur extérieur à son capital.

Aux termes d'un accord annoncé mercredi, le holding de contrôle de LDC détenu par Margarita Louis-Dreyfus va céder une

participation indirecte de 45 % à ADQ, anciennement connue sous le nom d'Abu Dhabi Development Holding Co.

Les conditions financières n'ont pas été divulguées, mais à la fin de juin la valeur comptable du groupe s'élevait à 4,5 milliards de dollars. Une partie du produit de la vente, soit un minimum de 800 millions de dollars (678 millions d'euros), serait investie dans LDC, notamment pour financer l'accélération de ses investissements stratégiques, lit-on dans le communiqué du groupe.

**La rentabilité du négociant est sous haute pression depuis plusieurs années, sur fond de recul des bénéfices sur des marchés agricoles difficiles.**

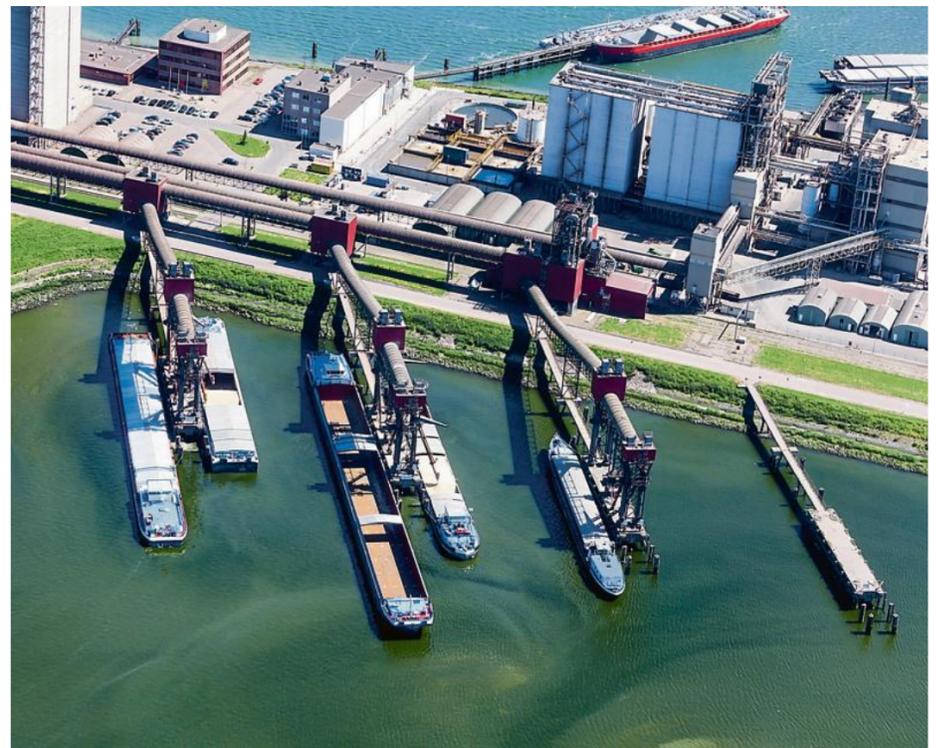
« Nous sommes ravis d'accueillir ADQ dans notre groupe d'actionnaires comme un investisseur et un partenaire de long terme, avec une vision commune pour l'avenir de LDC, une expérience qui ajoutera de la valeur à notre activité et soutiendra les ambitions du groupe », écrit Margarita Louis-Dreyfus. La femme d'affaires suisse d'origine

russe a pris les commandes du groupe après la mort de son mari Robert Louis-Dreyfus en 2009. Selon un accord de long terme passé par son époux, elle était dans l'obligation de racheter les parts des actionnaires familiaux minoritaires désirant vendre. Ce qui l'a contrainte de dépenser des centaines de millions de dollars ces dix dernières années.

Ces opérations étaient d'autant plus délicates que la rentabilité du négociant est sous haute pression depuis plusieurs années, sur fond de recul des bénéfices sur des marchés agricoles difficiles. Margarita Louis-Dreyfus a finalement porté l'an dernier à plus de 96 %, contre 50,1 % initialement, la participation de son trust familial Akira dans Louis Dreyfus Company Holdings BV (LDHBV), la structure qui détient la participation familiale dans LDC. Cet accord donnera donc à Louis-Dreyfus une injection de liquidités bienvenue pour l'aider à rembourser le milliard de dollars qu'elle avait emprunté pour racheter les parts des autres membres de la famille.

### Sécurité alimentaire des Emirats arabes unis

La transaction comprend également un accord commercial de longue durée avec ADQ pour la fourniture de matières premières agricoles aux Emirats arabes unis. Pour ADQ, l'acquisition d'une participation minoritaire dans



Chargement de blé depuis un terminal céréalier. Photo iStock

l'un des quatre plus grands négociants de céréales, d'oléagineux et de sucre contribuera à renforcer la sécurité alimentaire des Emirats arabes unis. En juin, le fonds s'est entretenu avec des banques pour obtenir des prêts afin de financer une série d'acquisitions, notamment l'achat de 50 % des parts de l'entreprise agricole Al Dahra Holding Co.

Cet accord intervient alors que les gouvernements du monde entier accélèrent leurs efforts pour s'assurer qu'ils peuvent nourrir leurs citoyens, après les perturbations causées par la pandémie de coronavirus. ■

## La justice britannique bloque une action de groupe contre BHP

Près de 200.000 Brésiliens réclamaient 5 milliards de livres sterling au géant anglo-australien BHP après la rupture d'un barrage minier qui avait fait 19 morts en 2015. Jugeant le groupe responsable des défauts de sa filiale, Samarco (coentreprise du brésilien Vale et de BHP), qui exploite la mine, les plaignants demandaient le droit de le poursuivre devant un tribunal britannique. D'autant qu'ils redoutaient un procès de mauvaise qualité au Brésil. Lundi, le juge Mark Turner de la Haute Cour de justice a rejeté la demande des plaignants. Il n'y a, selon lui, pas assez d'éléments pour affirmer que BHP ne doit pas ou ne peut pas être poursuivi au Brésil. Cela aurait été la plus grande action de groupe au Royaume-Uni. L'avocat Tom Goodhead, du cabinet PGMBM, entend faire appel de cette décision.

LES VACANCES DE DEMAIN ?

PARTAGEONS NOS INSPIRATIONS.

DÉCOUVREZ LA NOUVELLE APPLICATION LE PARISIEN

LE PARISIEN YANN FOREIX



Dans le cadre d'une perquisition de l'AMF, seuls les documents d'une personne qui occupe les lieux peuvent être saisis.

# Les pouvoirs d'investigation de l'AMF de plus en plus limités

## RÉGULATEUR

**La Cour de cassation a fixé des limites au pouvoir d'investigation des enquêteurs de l'AMF, en cassant deux arrêts de la cour d'appel.**

Laurence Boisseau  
@boisseaul

C'est un arrêt extrêmement gênant pour les enquêteurs de l'Autorité des marchés financiers (AMF). A la mi-octobre, la Cour de cassation a limité leur pouvoir lors des visites domiciliaires (équivalent des perquisitions). La plus haute juridiction a jugé que ceux-là n'étaient pas autorisés à saisir les documents d'une personne qui est seulement de passage dans le lieu perquisitionné. Ne peuvent être saisis que les docu-

ments qui appartiennent à celui qui occupe les lieux. L'affaire, qui a été portée devant la Cour de cassation, remonte à avril 2017. Deux personnalités marocaines, Rita Zniber et Hachem Belghiti, sont alors venues pour siéger au conseil d'administration de Marie Brizard Wine & Spirits (MBWS). Rita Zniber est très connue au Maroc car elle est PDG de Diana Holding, un groupe de premier plan dans l'agroalimentaire. En outre, elle a été décorée de la Légion d'honneur car elle se bat depuis les années 1980 pour les enfants abandonnés.

L'AMF soupçonne Diana Holding, actionnaire de MBWS (ex-Belvédère) et disposant de trois sièges au conseil d'administration, d'avoir utilisé des informations privilégiées pour acheter des titres du groupe de vins et de spiritueux, en mars et en novembre 2015. Cette information aurait été transmise par Rita Zniber, qui savait que la société allait dépasser ses objectifs.

En avril 2017, les enquêteurs de l'AMF ont profité d'un conseil d'administration, au siège de la société à Ivry-sur-Seine, pour saisir les smartphones des deux administrateurs marocains. Ils ont, via ces téléphones, accédé à leurs photos, vidéos et SMS personnels, mais aussi à leur messagerie professionnelle.

**A l'avenir, les enquêteurs pourraient avoir plus de mal à recueillir des indices ou des preuves pour les affaires de délits d'initié dès lors que les mis en cause ne résident pas en France.**

La Cour de cassation vient de casser deux arrêts de la cour d'appel qui estimaient « régulières les opérations de saisie » menées par le gendarme boursier. Elle a renvoyé l'affaire devant le premier président de la cour d'appel de Paris, qui va devoir rejurer.

Ouverte en 2015 par le gendarme boursier, l'enquête pourrait faire pschitt, si elle s'avère fondée sur des documents jugés irrecevables car recueillis lors de ces visites domiciliaires. Mais, l'enjeu dépasse de très loin cette affaire. A l'avenir, les enquêteurs pourraient avoir plus de mal à recueillir des indices ou des preuves pour les affaires de délits d'initié dès lors que les mis en cause ne résident pas en France.

Très souvent, ces derniers logent dans des hôtels, dans leurs familles, ou chez des amis. Si les enquêteurs de l'AMF ne peuvent pas saisir des documents dans ces lieux, ils vont devoir se tourner vers leurs homologues étrangers. En cas de coopération peu efficace, ils auront du mal à rassembler les preuves ou indices nécessaires.

Cet arrêt tombe d'autant plus mal pour les enquêteurs de l'AMF que la justice de l'Union européenne a rendu, le 6 octobre, une décision qui s'oppose à la collecte généralisée et indifférenciée des données de connexion et de localisation. Elle a en effet imposé des garde-fous pour une collecte ciblée ou limitée en cas de « menace grave pour la sécurité nationale » (terrorisme). Concrètement, ces fameuses informations conservées par les opérateurs téléphoniques qui ne portent pas sur le contenu des messages mais les conditions dans lesquelles elles ont été échangées (identité, localisation, date, durée...) ne peuvent pas être gardées indéfiniment et uniformément par les opérateurs.

Le gendarme boursier attend par ailleurs avec impatience une autre décision de la Cour de justice de l'Union européenne, dans l'affaire Airgas, un des plus gros dossiers de délit d'initié en France. Les principaux suspects accusent le gendarme boursier d'avoir rassemblé des preuves sans respecter le droit européen. Ils ont saisi la Cour de cassation qui, début avril, a décidé d'en référer à la Cour de justice de l'Union européenne (CJUE). Si elle venait à donner raison aux plaignants, le coup porté aux pouvoirs des enquêteurs de l'AMF serait rude. ■

un événement  
Les Echos & franceinfo:

100% ÉVÉNEMENT MAINTENU DIGITAL

3<sup>e</sup> édition

# MÉDIAS Z SEINE

**Le 1<sup>er</sup> festival international des médias de demain**  
**jeudi 19 novembre 2020**

**Avec :**  
Sylvie Briand, OMS - Marie-Laure Denis, CNIL - Tony Estanguet, Paris 2024  
Pierre Louette, Groupe Les Echos-Le Parisien - Olivier Nakache et Éric Toledano, réalisateurs - Bruno Patino, ARTE France - Julie Posetti, International Center for Journalists Charlotte Pudlowski, Louie Media - Maxime Saada, Groupe Canal+ - Sibyle Veil, Radio France - Clifford Young, Ipsos USA ...

**Au programme :**  
Crise sanitaire : comment parler au grand public d'un virus inconnu et évolutif ?  
Podcasts : qui gagnera la bataille de la distribution ?  
Sport : encore de la place pour les nouveaux entrants ?  
Climat & médias : pourquoi n'a-t-il jamais été aussi urgent de changer ?...

**Festival 100% digital et gratuit**  
**Réservation indispensable sur : mediasenseine.com**

Knowledge partners: AFP, CNN, MIT, OXFORD, MEDIATRANSPORTS, LA NETSCOUADE, arte, SciencesPo, CLEMI, CREATIS, ina

Partenaires premium: mgen, orange, GAME CHANGERS, supra, steria, GROUPE VIV, BNP PARIBAS, Scam\*

Partenaires médias: Les Echos, PLANETE, Le Parisien, france-tv, LinkedIn, Activalite, iffi, FRANCE 24, MCD, FRANCE MEDIAS MONDIE

## Six grands investisseurs réclament 30 % de femmes dans les instances dirigeantes

### GOVERNANCE

**Plusieurs études montrent que dès qu'il y a 30 % de femmes dans les comités exécutifs, la performance des entreprises s'améliore.**

En 2020, les femmes représentent seulement 21 % des postes dans les instances dirigeantes. C'est trois fois plus qu'en 2009 certes, mais encore insuffisant si l'on en croit la recherche académique, plusieurs études concluent qu'avec 30 % de femmes, les performances décollent. Pour accélérer les changements, six grandes sociétés de gestion, qui représentent ensemble près de 3.000 milliards d'euros d'actifs sous gestion, ont décidé de s'associer. Elles appellent les grandes entreprises françaises à établir un plan d'action pour atteindre au moins 30 % de femmes en 2025 dans leurs comités exécutifs ou leurs comités de direction. Parmi elles, Amundi, AXA IM, La Banque Postale AM, Sycomore AM, ainsi que deux affiliés de Natixis Investment Managers, Mirova et Ostrum AM.

Concrètement, ces investisseurs ont créé, à l'initiative d'AXA IM, le « 30 % Club France Investor Group ». Celui-ci ne vise pas la mise en place de quotas obligatoires, mais soutient une approche volontaire. Les six sociétés de gestion ont prévu d'engager avec des représentants des entreprises (PDG, responsables des ressources humaines, administrateurs, membres des comités de nomination) des discussions sur la question de la diversité dans les équipes de direction. Elles veulent aussi comprendre comment les critères de diversité femmes-hommes sont pris en compte dans les processus de recrutement et de promotion jusqu'aux plus hauts niveaux hiérarchi-

ques et ce, dans le but d'assurer la création d'un vivier de talents assez diversifié à tous les échelons de l'entreprise. Le groupe s'assurera, par ailleurs, que les entreprises ont bien fixé des objectifs clairs en termes de diversité femmes-hommes et qu'un plan d'action pour les atteindre a bien été mis en place.

### Votes sanction en AG

Si aucun effort en faveur de la mixité n'était engagé, les membres du groupe d'investisseurs pourraient les sanctionner, par exemple en votant contre certaines résolutions en assemblée générale. En France, la loi Copé-Zimmermann de 2011, qui a fixé un quota de 40 % de femmes administratrices en 2017, a été une vraie réussite. En dix ans, la part des femmes dans les conseils d'administration est passée de 10 à 44 %, au point que la France occupe la première place du podium au sein de l'Union européenne et la deuxième mondiale derrière l'Islande. Mais cette loi n'a pas enclenché une dynamique paritaire qui s'étendrait aux postes de direction. Fin 2019, Marlène Schiappa, alors secrétaire d'Etat chargée de l'égalité entre hommes et femmes, et Bruno Le Maire avaient évoqué la possibilité de quotas, mais l'idée n'a pas abouti.

Le patronat a décidé, peu après, de faire bouger les lignes. Le code Afep Medef recommande que les conseils d'administration déterminent des objectifs de mixité au sein des instances dirigeantes. Si le conseil d'administration est libre de fixer le nombre ou le quota de femmes dans les comex et l'horizon de temps pour y parvenir, il doit en revanche en rendre compte dans le rapport annuel, et si les objectifs ne sont pas atteints, proposer des mesures pour y remédier. Cette recommandation est obligatoire à partir des AG 2021. — L. Boi.



CAC 40 : 5445,21 (0,48 %) NEXT 20 : 11684,87 (-0,41 %) CAC LARGE 60 : 6026,21 (0,40 %) CAC ALL-TRADABLE : 4209,37 (0,39 %) DATE DE PRODIGATION : 25 NOVEMBRE

CAC 40

VALEURS MNÉMO / INFO / OST / IN / DEVISE / DATE DÉTACH. / DIV	CLOT / VOL	% VEIL / % HAUT / % BAS	% AN MOIS / % MOIS / % 52 S.	% AN HAUT PER / % HAUT AN PER	BPA
AIR LIQUIDE (AL) ♦	14,15	1417	+0,39	+12,28	
FR001020073	821629	14235	+0,61	+14,45	
	473358	147	+19,33	94,98	1,91
AIRBUS GROUPE (AIR) ♦	88	87	-1,05	-33,32	3,4
FR0000235190	3265918	8954	+30,28	139,4	26,63
	1504/19/14	74	88,83	-34,52	4,82
ALSTOM (ALO) ♦	42,62	+4,44	+0,92		
FR0010220475	1346751	4578	+0,24	50,84	
	226894751	4261	+10,82	29,73	
ARCELORMITTAL (MT) ♦	13,38	13,32	-0,95	-14,39	
FR0000046726	4783114	1359	+9,78	16,85	
	1202809772	1316	+14,19	5,98	
LUTISE9875687	64,48	+68,66	+1,79	+11,11	
ATOS SE (ATO) ♦	423683	6646	+6,4	82,46	
FR0000051732	109393166	6488	-9,26	43,26	
AXA (CS) ♦	18,12	18,21	+0,79	-27,48	
FR0000120628	9322318	1844	+12,44	25,61	4,01
	07/07/20 0,73	2543918069	13984	-13,84	
BNP PARIBAS (BNP) ♦	42,01	41,09	-2,63	-22,22	
FR0000031004	6997306	4234	+22,95	54,22	
	29/05/19 3,02	1249798564	4064	-18,67	24,51
BOUYGUES (EN) ♦	33,33	32,99	-0,99	-12,05	
FR0000120503	8176373	337	+7,6	41,32	
	380654936	3274	-13,75	22,27	5,16
CAP-GENEM (CAP) ♦	114,9	114,95	+0,13	+5,56	
FR0000125338	376254	11565	+1,82	121,65	1,17
	03/06/20 1,35	169449669	114,3	+8,85	51,78
CARREFOUR (CA) ♦	14,05	14,33	+1,78	-4,15	
FR0000120172	4891432	144,2	-1,29	16,93	
	08/06/20 0,23	817623840	140,75	-6,71	12,095
CREDIT AGRICOLE (ACA) ♦	8,846	8,756	-1,04	-32,26	
FR0000405072	8502072	9	+14,16	13,8	
	24/05/19 0,69	2984688712	8842	-29,47	
DANONE (DN) ♦	54,6	54,6	+1	-26,12	
FR0000120644	1950778	55,06	-1,69	75,16	
	14/07/20 2,1	686269600	53,88	-26,28	46,03
DASSAULT SYSTEMES (DSY) ♦	149,65	154,2	+3,18	+5,22	
FR0000130650	31928	154,45	-4,1	164,75	
	28/05/20 0,7	2543918069	149,85	+12,9	0,45
ENGIE (ENGE) ♦	12	12,265	+2,42	-14,83	1,21
FR0000120488	8137656	12,33	+1,03	16,95	10,7
	21/05/19 0,8	2435285011	11,955	-13,38	8,626
ESSILORLUXOTTICA (EID) ♦	120	119,45	-0,46	-12,04	
FR0000121667	77306	120,8	+1,05	12,22	
	21/05/19 2,04	438586653	118,95	-11,58	86,76
HERMES INTL. (RMS) ♦	835,6	851,6	+2,23	+27,83	
FR0000052292	48534	853	+11,82	859,8	
	28/04/20 3,05	105569412	835	+31,79	51,6
KERING (KER) ♦	613,2	623,4	+2,03	+6,53	
FR0000121485	236	623	+7,16	4,525	
	23/06/20 4,5	126279322	611,9	+19,75	348,55
LVM.H. (MC) ♦	473,7	487,4	+2,83	+17,67	
FR000012104	63002	484,5	+18,33	48,95	
	07/07/20 2,6	524757339	473,7	+20,87	0,53
LEGRAND (L) ♦	72,4	72,4	+0,61	-0,33	
FR0010037819	543165	72,58	+3,7	77,94	
	01/06/20 1,34	267447716	71,7	+2,2	45,91
L'OREAL (OR) ♦	316,9	319	+1,14	+20,83	
FR0000120321	824230	321	+12,96	31,2	
	03/07/20 3,85	595856576	316,3	+21,29	196

SRD

VALEURS MNÉMO / INFO / OST / IN / DEVISE / DATE DÉTACH. / DIV	CLOT / VOL	% VEIL / % HAUT / % BAS	% AN MOIS / % MOIS / % 52 S.	% AN HAUT PER / % HAUT AN PER	BPA
A.S.T. GROUPE (ASP) ♦	3,65	3,79	+3,84	+5,57	
FR0000078887	4220	3,79	-5,25	4,25	
	19/06/19 0,25	123903011	3,64	+21,28	1,82
AB SCIENCES (AB) ♦	9,5	9,5	+0,42	+76,58	
FR0010052764	59587	9,57	-11,71	3,78	
	451450204	9,48	+10,69	4,81	
ABC ARBITRAGE (ABCA) ♦	7,4	7,4	+10,45		
FR0004040608	29097	7,5	+1,65	7,58	1,35
	06/10/20 0,1	58512053	7,35	+10,78	5,05
ABIVAX (ABVX) ♦	19,12	19,54	+3,72	-13,35	
FR0013332884	11889	19,54	+6,21	19,12	
	13851239	19,1	+9,27	10,4	
ACCOR (AC) ♦	28,54	27,2	-4,63	-34,85	
FR0000120404	2183863	29,29	+8,11	42,24	
	10/05/19 1,05	261288206	27,02	-29,52	20,15
ACTIA GROUP (AT) ♦	2,4	2,24	-1,68	-45,71	
FR0000078655	11889	2,43	+7,16	4,525	
	21/09/20 0,15	20099941	2,33	-44,81	1,74
ADOCIA (ADOC) ♦	7,12	7,29	-2,29	-26,36	
FR001184241	3785	7,33	-2,41	16,18	
	6977854	7,18	-19,89	5,6	
AÉROPORTS DE PARIS (ADP) ♦	113,6	109,9	-2,83	-37,59	
FR0010340141	179935	116,3	+27,13	17,92	
	06/12/19 0,7	38839602	108,4	-28,34	10,7
AIR FRANCE-KLM (AF) ♦	4,02	3,964	-1,76	-60,06	
FR0000031122	825548	4,2	+24,07	10,27	
	14/07/08 0,58	428634035	3,884	-61,46	2,614
AKKA TECHNOLOGIES (AKA) ♦	2,22	2,24	-1,68	-45,71	
FR0004180537	12340	2,275	+0,46	62,773	
	28/08/19 0,49	20391990	2,155	-5,293	14,54
AKWEL (AKW) ♦	17,5	17,5	+1,16	-13,37	3,21
FR0000053027	2958	17,62	+1,63	20,8	
	08/06/20 0,2	26714040	17,38	-8,28	8,8
ALBIONA (ALBIO) ♦	4,35	44,45	+2,54	+70,96	
FR0000060402	41418	44,55	-2,84	47,6	
	11/06/20 0,35	316411910	43,25	+13,3	22,85
ALD (ALD) ♦	11,28	11,42	+0,18	-1,49	0,79
FR001258662	18887	11,45	+20,04	14,2	
	29/05/20 0,63	404130640	11,04	-19,69	6,29
ALPES (CIE DES) (CDA) ♦	17,3	17,52	+1,51	-41,31	
FR0000053324	25037	17,78	+7,17	30,95	
	10/03/20 0,7	24510101	16,82	-36,06	13,16
ALTAREA (ALTA) ♦	133	130	-2,11	-35,8	
FR0000032919	8410	134,8	+1,83	14,54	
	06/07/20 4,5	11725839	126	-32,92	103,2
ALTEN (ATE) ♦	8,78	8,73	-1,13	-22,4	
FR0000071946	66290	8,83	+1,99	11,9	
	20/06/19 1,1	34205863	8,6	-12,66	54,5
AMUNDI (AMUND) ♦	66,25	66,25	-0,6	-5,22	
FR0015030717	116878	66,25	+4,63	60,69	
	24/05/19 2,9	202163305	65,8	-4,61	43,82
ARCHOS (XR) ♦	0,032	0,031	+0,65	-70,84	
FR0000182479	9402513	0,032	-14,75	0,115	
	167279961	0,03	-74,47	0,025	
ARGAN (AR) ♦	80,6	80,6	+1,51	+3,87	
FR0010481960	171	82	-4,5	93	
	26/03/20 1,9	22309227	80	+8,26	3,4
ARKEMA (AKE) ♦	90,72	90,56	-0,88	-4,37	
FR000013833	206804	91,88	-4,83	99,52	
	25/05/20 2,2	76376476	89,86	-6,79	42,5
ARTMARKET.COM (PRC) ♦	6,72	6,66	-0,89	-29,87	
FR0000074783	9399	6,72	-11,9	10,1	
	658	6,58	-28,62	5,01	
ASSYSTEM (ASY) ♦	22,2	22,25	+4,73	-28,02	
FR0010074148	1718	22,25	+0,87	34,65	
	08/07/20 1	15668216	22,2	-27,8	16,58
ATARI (ATA) ♦	0,396	0,399	+2,84	+20,91	
FR0010478248	2895476	0,415	+4,36	0,494	
	367782050	0,398	+34,91	0,17	
AUBAY (AUB) ♦	30,7	30,7	-1,45	-8,22	
FR0000063737	2115	31,65	-3,65	3,5	
	06/11/20 0,33	13208296	30,6	-3,46	15,32
AXWAY SOFTWARE (AXW) ♦	23,1	22,4	-3,03	+80,65	
FR001040500	7063	23,1	+9,27	23,1	
	02/07/19 0,4	21316266	22	+103,64	10,55
BAINS MER MONACO (BAIN) ♦	6,06	6,06	+1,19	+5,57	
FR00138021987	202	6,06	-1,94	6,01	
	26/09/14 0,01	24516661	6,06	+11,81	44
BÉNÉTEAU (BEN) ♦	8,3	8,095	-2,53	-25,25	
FR0000031664	54565	8,81	+1,861	10,9	
	12/02/20 0,23	82789840	8,095	-7,43	4,9
BIC (BB) ♦	48,02	49,04	+2,04	-20,9	
FR0000120966	102783	49,45	+1,75	62,85	
	01/06/20 2,45	45532240	47,38	-26,64	38,5
BIGBEN INT. (BIG) ♦	14,8	15,34	+3,51	-4,36	
FR0000074072	22506	15,34	+4,5	1,71	
	24/07/19 0,2	19969688	14,8	+10,52	81
BIOMÉRIEUX (BIM) ♦	114,6	120	+5,26	+51,23	
FR0000120286	184380	120,2	+4,65	144,8	
	14/07/20 0,19	118361220	112,6	+62,05	75
BOIRON (BO) ♦	38,9	38,5	-1,28	+5,77	
FR0000061129	4645	39,5	-12,1	44,8	
	02/06/20 1,05	17545408	38,25	+16,84	26,75
BOLLORE (BOL) ♦	3,408	3,398	-0,35	-12,65	
FR0000039299	120220	3,454	+2,35	3,996	
	02/09/20 0,02	29981028874	3,296	+15,23	0,59
BONDUELLE (BON) ♦	19,94	19,94	+0,71	-14,42	
FR0000063935	16679	20,1	+6,52	23,9	
	06/01/20 0,5	32538340	19,74	-1,96	16,58
BUREAU VERITAS (BV) ♦	21,3	21,6	+1,27	+5,52	
FR0006174348	654921	21,66	+7,74	26,01	
	20/05/19 0,56	452204032	21,6	+5,12	15,85
BURELLE SA (BUR) ♦	5,72	5,84	+1,74	-28,81	
FR0000061137	120	5,9	+2,17	-50,5	
	03/06/20 15	1757623	5,72	-28,08	40,7
CARMILA (CARM) ♦	9,9	9,9	+2,17	-50,5	
FR0010828137	216413	9,97	+32,71	20	
	03/07/20 1	142357425	9,51	-44,57	6,54
CASINO (CO) ♦	24,3	23,66	-2,47	-43,26	
FR0000125585	28601	24,42	+13,75	42,85	
	09/05/19 1,56	108426230	23,89	-50,8	19,045
CATANA GROUP (CATG) ♦	2,32	2,31	-0,86	-46,65	
FR0010193052	108261	2,355	+6,21	4,49	
	30514178	2,296	-13,81	17	

VALEURS MNÉMO / INFO / OST / IN / DEVISE / DATE DÉTACH. / DIV	CLOT / VOL	% VEIL / % HAUT / % BAS	% AN MOIS / % MOIS / % 52 S.	% AN HAUT PER / % HAUT AN PER	BPA
MICHELIN (ML) ♦	103,7	104,35	+0,63	-4,35	
FR0000121261	76236	104,65	+12,28	112,8	1,92
	01/07/20 2	177543801	102,15	-9,65	69
ORANGE (ORA) ♦	10,75	10,025	-0,1	-23,59	
FR0000133308	6540854	10,14	+6,24	13,545	
	02/06/20 0,2	2660056599	10,005	-29,94	8,632
PERNOD-RICARD (RI) ♦	160	160,8	+0,44	+0,88	
FR0000120693	602392	162,1	+4,34	11,11	
	08/07/20 1,38	181876560	159,15	-4,96	112,25
PEUGEOT (UG) ♦	18,4	18,445	+0,27	-13,4	
FR0000121501	4585101	18,715	+18,66	22,01	
	02/05/19 0,78	894828213	18,18	-23,18	8,978
PUBLICIS GROUPE (PUB) ♦	36,55	36,54	-0,05	-9,46	
FR0000130577	93990	36,54	+20,4	28,4	3,15
	07/09/2				

**EURONEXT HORS SRD** ACTIONS FRANÇAISES

ISIN	VALEUR	OUV	+HT	+BS	CLOT	ECART	VOL
FR00134172RCRIS	Δ	C	3,895	3,91	3,8	3,83 + 159	54197
FR0013185857 ABE0	Δ	C	7,34	7,34	7,28	7,32 + 0,27	1033
FR001261852ABIQNYX PHARMA	Δ	B	0,73	0,736	0,717	0,732 + 153	91258
FR0000064602ACANTHE DEV.	Δ	C	0,43	0,45	0,43	0,447 - 0,22	1558
FR0000076861ACTEOS	Δ	C	1,37	1,37	1,34	1,35 - 11	633
FR000002978 ADL PARTNER	Δ	C	12,25	12,8	12,25	12,8 + 4,92	2592
FR0012821890ADUX	Δ	C	1,41	1,44	1,36	1,36 - 3,89	3581
FR001296746 ADVICENNE	Δ	C	6,06	6,18	6	6,16 + 1,99	12355
FR0013421286ALPHA MOS	Δ	C	1,39	1,45	1,31	1,4 + 2,19	6585
FR0000053837 ALTAMIR	B	192	19,8	19,15	19,664 + 242	950	
FR0012789667AMPLITUDE	Δ	C	2,14	2,15	2,14	2,14 + 3,38	428488
FR001992700 ATEME	Δ	C	15,8	16	15,7	15,76 - 1,01	5303
FR0000039223AUREA	Δ	C	4,88	4,89	4,8	4,89 - 0,2	1960
FR0013183589 AURES TECHNO	Δ	C	16,9	17,5	16,85	17,5 + 6,38	6342
FR001329815AVENIR TELECOM	C	0,68	0,75	0,68	0,708 + 4,08	219470	
FR0013258399 BAILY	Δ	C	0,961	1,024	0,946	1,018 + 8,3	263592
FR0000062788BARBARA BUI	C	2,14	2,14	2,14	2,14 + 7	1045	
FR0000035370 BASTIDE CONF.MED.	Δ	C	4,8	4,82	4,78	4,795 + 0,84	7286
FR001819438B00STHEAT	C	1,28	2,06	1,28	1,87 + 46,09	200489	
FR0000074254 BOURSE DIRECT	C	1,67	1,79	1,65	1,79 + 9,15	59920	
FR0010151593CAFOM	C	4,56	4,64	4,48	4,48 - 1,75	1450	
FR0012969095 CAPELLI	Δ	C	25	25,6	24,8	25,6 + 24	2935
FR0000022894CAST	Δ	C	3,51	3,66	3,51	3,6 + 2,86	3610
FR0000064446 CATERING INTL.SCS.	Δ	B	9,58	9,98	9,48	9,52 - 0,63	6645
FR0010193979CBO TERRITORIA	C	3,56	3,73	3,56	3,62 + 1,97	130108	
FR0000035056 CEGEDIM	B	23	231	22,6	23 + 0,44	14286	
FR00103009096CEGERAL	B	27,6	28,6	27,6	28,4 + 3,65	849	
FR0000054322 CIBOX INTERACTIVE	Δ	C	0,164	0,173	0,164	0,166 + 0,92	538943
FR0013426004CLARANOVA	Δ	B	6,08	6,195	6,015	6,1 + 0,16	212195
FR0000053399 CNIM GROUP	C	11	11,3	10,2	11,05 - 3,07	2297	
FR0010483768CRCAM BRIE PIC.CC	B	18,9	18,9	18,6	18,9 + 2,04	2411	
FR0010481053 CRCAM LANGUED CCI	B	55,5	57,5	55,44	55,51 - 0,88	722	
FR0000185514CRCAM NORD FR	B	17,4	17,948	17,386	17,6 + 0,32	4582	
FR0000045528 CRCAM PARIS IDF	B	6,68	6,778	6,606	6,699 - 0,02	1454	
FR0000045346CRCAM SUD RHONE	B	137,02	144	135	139,02 + 1,47	855	
FR000731813 CS GROUP	Δ	C	3,5	3,64	3,5	3,62 + 3,43	4302
FR0013283108DELTA PLUS	Δ	B	6,36	6,4	6,06	6,16 - 3,45	4430
FR0000073793 DEVOTEAM	Δ	C	98	98,1	97	97,7 - 0,1	49701
FR0012020497DIAGNOSTIC MEDICAL	Δ	C	1,495	1,5	1,47	1,49 - 0,33	8047

**EURONEXT HORS SRD** Suite ACTIONS FRANÇAISES

ISIN	VALEUR	OUV	+HT	+BS	CLOT	ECART	VOL
FR0010099515 ECA	Δ	B	218	22	217	217 + 14	4195
FR0000072373EGIDE	Δ	C	0,94	1,03	0,934	1,02 + 1,063	119046
FR0012650166 ENGIE EPS	Δ	C	9,54	9,6	9,2	9,6 + 0,42	8121
FR0000120669ESSO	Δ	B	11,25	11,4	10,85	10,9 - 2,68	6536
FR0000054678 EURO RESSOURCES	C	31,6	31,6	30,7	31,1 + 0,96	879	
FR0000038259EUROFINS SCIENT.	●	A696,2	731,4	690,2	730,8 + 5,15	48998	
FR0000075343 EUROMEDIS GROUPE	C	13	13,7	12,8	13,5 + 8,87	30691	
FR0010490920EUROPACORP	Δ	C	0,73	0,73	0,7	0,722 - 11	23067
FR0000038184 FIJ.P.P.	C	0,199	0,2	0,195	0,199	13019	
FR001271600FERMENTALG	Δ	C	1,214	1,32	1,21	1,268 + 6,73	460630
FR0000467891 FLO (GROUPE)	Δ	B	0,145	0,145	0,143	0,143 + 0,35	15582
FR001277391FONC. PARIS NORD	Δ	C	0,024	0,024	0,022	0,023 + 4,17	209232
FR0000038499 FONCIERE EURIS	B	8	8	8	8	897	
FR0013030152FRANCAISE ENERGIE	Δ	C	16,3	16,3	16,05	16,25 + 0,31	1459
FR0010501692 GENERIX	Δ	C	6,84	6,84	6,8	6,8 - 1,16	2158
FR0013399474GENXYOTEX	Δ	C	3,03	3,04	3,01	3,02 - 0,66	15434
FR0011799077 GENOMIC VISION	Δ	C	0,85	0,88	0,837	0,968 + 18,05	11289301
FR0000065976GRAINES VOLTZ	C	90	90	90	90	1404	
FR00004050300 GROUPE OPEN	Δ	C	14,8	15	14,8	14,88 - 0,13	17002
FR0012612646GROUPE PARTOUCHE	B	20	20,2	19,9	19,9 - 0,5	1505	
FR00004155000 GROUPE SFPI	Δ	C	1,305	1,38	1,3	1,37 + 1,48	92351
FR0000066722GUILLEMOT	Δ	C	7,1	7,4	7,06	7,36 + 6,67	50751
FR0000038531 HF COMPANY	C	4,46	4,54	4,42	4,54 + 1,57	3813	
FR0012821916HIPPY GROUP	Δ	C	10,9	12,1	10,6	11,8 + 6,31	14524
FR0000065278 HOPSCOTCH GROUPE	Δ	C	4,6	4,75	4,6	4,67 + 1,52	2319
FR0000071979HOTEL	Δ	C	3,81	3,83	3,8	3,82 + 0,53	933
FR0000064297 INNELEC MULTIMEDIA	Δ	C	5,04	5,06	4,71	5,06 + 4	12879
FR001232012INVENTIVA	Δ	B	12,6	12,74	11,38	11,4 + 3,26	431140
FR0000402615 I TESOFT	Δ	C	2,92	2,98	2,92	2,98 + 2,76	1318
FR0012872141JACQUES BOGART	Δ	C	8,28	8,28	7,96	8 - 3,15	2356
FR0000402941 KEYRUS	Δ	C	2,33	2,33	2,17	2,2 - 6,38	16813
FR0000066607LACROIX	Δ	C	25,1	25,4	24,9	25	1217
FR0000032278 LATECOERE	Δ	C	1,58	1,668	1,58	1,62 + 4,25	108537
FR001233475LSYOGENE	Δ	C	1,96	2,12	1,96	2,07 + 5,08	116751
FR0000060196 M.R.M.	C	0,91	0,92	0,91	0,92 + 1,1	4831	
FR0000051070MAUREL ET PROM	Δ	B	1,46	1,5	1,43	1,43 - 1,38	454291
FR0011742329 MCFHY ENERGY	Δ	C	23,65	25,4	23,65	25,2 + 5,88	153562
FR0000064404MEDIA 6	Δ	C	6,5	6,5	6,5	6,5	1319
FR0000406505 MEDINCCELL	C	74	78	74	7,72 + 4,04	32514	

**EURONEXT HORS SRD** Suite ACTIONS FRANÇAISES

ISIN	VALEUR	OUV	+HT	+BS	CLOT	ECART	VOL
FR0010298820MEMSCAP	Δ	C	0,842	0,842	0,838	0,838 - 0,24	5680
FR0000077570 MICROPELO	Δ	C	1,08	1,1	1,06	1,085 + 0,46	43939
FR0013482791NACON SAS	B	7,15	7,29	7,1	7,27 + 2,68	79132	
FR0013018041 NAVYA	Δ	B	24,35	2,56	2,365	2,44 + 0,21	444721
FR000415406NETGEM	Δ	C	1,06	1,065	1,055	1,065 + 0,47	2309
FR0004050250 NEURONES	B	233	237	231	23,7 + 2,16	3333	
FR0000052680OENEO	Δ	B	12	12,16	11,24	11,6 - 4,29	19559
FR0010428771 OL GROUPE	Δ	C	2,02	2,03	1,985	1,985 - 0,25	16571
FR0000075392ORAPI	Δ	C	6,76	7	6,68	6,78 + 0,3	29033
FR0010609206 OREGÉ	C	0,808	0,808	0,792	0,8 - 0,99	14177	
FR0012171730SE IMMUNO	Δ	C	7,82	8,42	7,7	8,3 + 6,14	104114
FR0000438263 PARROT	B	4,27	4,29	4,14	4,24 - 2,08	5912	
FR0000038465PASSAT	Δ	C	4,56	4,64	4,56	4,64 - 0,86	1043
FR001027135 PATRIMOINE ET COMM	B	16,3	16,3	15,75	15,85 - 0,63	2449	
FR0000053514PCAS	B	9,55	9,55	9,25	9,35 + 1,08	1528	
FR0012432516 Poxel	Δ	C	6,59	6,69	6,47	6,58 + 0,31	89828
FR0012813610PRODWAYS GROUP	Δ	C	1,92	1,97	1,845	1,93 + 3,21	58860
FR0000060329 PSB INDUSTRIES	Δ	B	16	16,6	16	16,45 + 3,14	40435
FR0013344173ROCHE BOBOIS SA	B	17,8	18,6	17,75	18,2 + 4	4034	
FR0000054199 S.T. DUPONT	C	0,072	0,074	0,071	0,074 + 0,27	68237	
FR00000391095ECHE ENVIRONNEM.	Δ	B	36,4	36,8	36,35	36,55 - 0,14	2451
FR001995682 SERGEFERRARI GP	Δ	C	5,52	5,6	5,32	5,42 - 1,46	13095
FR0000074225SHI	Δ	C	20	20,2	19,8	19,8 + 0,76	2301
FR0004016999 SMTPC	Δ	B	15,3	15,9	15,25	15,75 + 4,31	5505
FR0010208980SOC FRANC CASINOS	C	1,6	1,61	1,6	1,61 - 3,59	1559	
FR0000072563 SODIFRANCE	C	18	18	18	18	927	
FR0000068645OGECLAIR	Δ	C	9,78	11,8	9,78	11,7 + 1,963	7753
FR0000060949TIVOLY	C	12,8	13,1	12,7	12,9 + 0,78	3596	
FR0000033003 TQJAX	Δ	C	6,48	6,62	6,4	6,42 - 0,31	11719
FR0000036816TOUR EIFFEL	Δ	B	28,9	29	28,5	28,8 - 0,35	2094
FR0000035448 UNION FINFRANCE	Δ	B	19,4	19,5	19,2	19,5 + 0,52	1423
FR0000074191UNION TECHINFOR	Δ	C	0,515	0,515	0,5	0,515	10206
FR0000062465 VERNUEIL FIN	C	0,995	0,995	0,995	0,995 - 0,5	2005	
FR0004186856VETOQUINOL	B	89,2	90	89	89,2 - 0,89	1326	
FR0000050049VIEL ET CIE	C	5,36	5,38	5,3	5,3 + 1,15	4166	
FR0004183960VOLUNTIS	Δ	C	2,85	3,075	2,76	3 + 6,57	51785
FR0000062796 VRANKEN - POMMERY	B	14,4	14,8	14,05	14,6 + 1,74	5899	
FR0004039407XILAM ANIMATION	Δ	C	45,35	46,45	45,35	45,75 + 0,99	1602

**CHANGES** COURS AU COMPTANT

11-11-2020	1 EURO EN DEVISE	COURS	VAR. VEILLE EN %	VAR. ANNÉE EN %
DOLLAR US	1,1767	-0,46	4,87	
LIVRE STERLING	0,8908	0,00	5,22	
FRANC SUISSE	1,0907	-0,04	-0,45	
COURONNE DANOISE	7,446	0,00	-0,36	
COURONNE NORV.	10,6789	0,27	8,11	
KUNA CROATE	7,5653	0,01	1,61	
COURONNE SUEDOISE	10,9844	-0,05	-2,97	
DOLLAR CANADIEN	1,536	-0,27	5,42	
YEN JAPONAIS	124,201	-0,17	1,84	
DOLLAR AUSTRALIEN	1,6191	-0,20	1,24	
ROUBLE RUSSE	90,492	-0,12	30,28	
ROUPIE INDIENNE	87,6623	-0,18	2,59	
DOLLAR NEO-ZELANDAIS	1,7118	-1,08	2,59	







// Budget de l'Etat 2020 : 399,2 milliards d'euros // PIB 2019 : 2.479,4 milliards d'euros courants  
 // Plafond Sécurité sociale : 3.428 euros/mois à partir du 01-01-2020 // SMIC horaire : 10,15 euros à partir du 01-01-2020  
 // Capitalisation boursière de Paris : 1.827,78 milliards d'euros (au 06-01-2020)  
 // Indice des prix (base 100 en 2015) : 103,55 en décembre 2020 // Taux de chômage (BIT) : 8,6 % au 3<sup>e</sup> trimestre 2019  
 // Dette publique : 2.415,1 milliards d'euros au 3<sup>e</sup> trimestre 2019

Retrouvez-nous sur [www.lesechos.fr](http://www.lesechos.fr)    

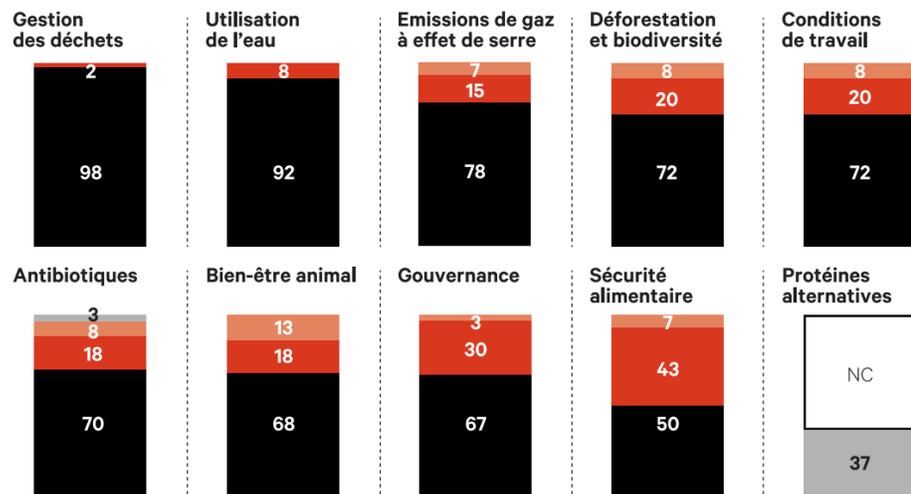
# crible

## Chaînes alimentaires

La filière des protéines animales est en retard sur les engagements climatiques de ses clients.

### La filière viande-poisson-produits laitiers et le développement durable

En % Risque... ■ ... élevé ■ ... modéré ■ ... faible ■ Meilleures pratiques



Évaluation de 60 producteurs de la filière animale cotés en Bourse, soit une capitalisation totale de 337 milliards de dollars.

\* LES ÉCHOS / SOURCE : INDICE COLLER FAIRR 2020

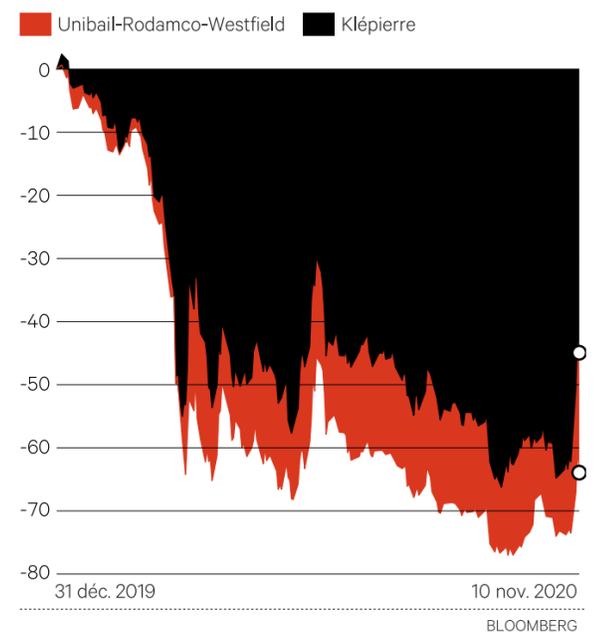
Labourage et pâturage sont les deux gamelles du développement durable, à lire l'évaluation de la filière viande-poisson-produits laitiers par le réseau d'investisseurs FAIRR (25 trilliards de dollars d'actifs). Parmi les 60 fournisseurs de protéines animales cotés en Bourse dans le monde, seuls deux sont classés par l'indice Coller FAIRR dans la catégorie « meilleures pratiques » pour la gestion des antibiotiques, quatre sur le critère du « bien-être animal », mais aucune sur la totalité des dix critères examinés. Seul acteur français étudié, LDC, premier volailler européen (Loué, Le Gaulois, etc.), se classe au 2<sup>e</sup> rang. Les promoteurs de l'indice Coller FAIRR s'inquiètent d'un tel retard, qui mine, selon eux, les engagements climatiques des géants de l'alimentaire et des distributeurs. L'investissement responsable aussi, c'est tout une chaîne...

## Destination résolution

Unibail-Rodamco-Westfield montre que les assemblées comptent.

### Unibail-Rodamco-Westfield face à Klépierre

Variation, en %, depuis le 31 déc. 2019 (dividendes réinvestis)



« We're getting along so well. » Deux ans après son entrée au conseil d'administration de Procter & Gamble, l'investisseur activiste Nelson Peltz louait sa bonne entente avec le patron David Taylor, son ancien adversaire. On imagine mal, dans le futur, Léon Bressler et Xavier Niel en dire autant de Christophe Cuvillier, vu leur critique en règle de la grande emplette australienne du patron du directoire d'Unibail-Rodamco-Westfield. Le désaveu infligé à ce dernier et à son conseil de surveillance peut néanmoins figurer, dès maintenant, dans les annales de la démocratie actionnariale. En plus de mettre sur pause l'augmentation de capital, le duo très pro s'est fait élire au « board » avec de la marge, là où l'agitateur historique de Wall Street était entré de justesse chez le lessivier (après recomptage !). Son « proxy fight » homérique de 2017 avait illustré un certain essoufflement du genre outre-Atlantique. La campagne de votes rondement menée chez l'as du shopping de destination pourrait au contraire stimuler les résolutions dissidentes en France, même s'il ne sera pas facile de dupliquer la force de conviction et d'expertise de deux entrepreneurs de cette trempe. La Bourse n'en attendait pas tant de l'Hexagone plutôt réputé pour ses OPA rampantes, le poids de l'Etat dans l'économie ou l'intrication de ses réseaux de pouvoirs. Décidément, la pandémie n'a que faire des frontières.

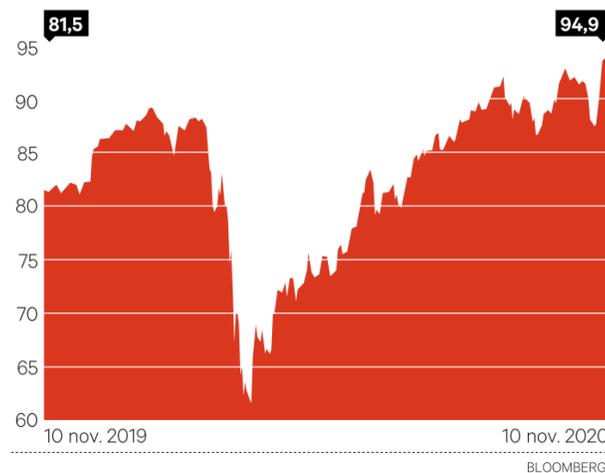
## La seringue et son aiguille

L'excellente nouvelle du vaccin ne simplifie pas paradoxalement le positionnement en Bourse.

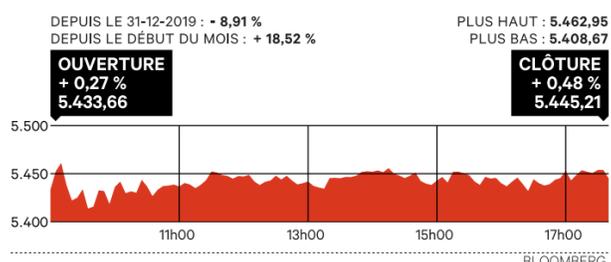
Puisque le monde est « en guerre » contre le virus, la paraphrase de Churchill après la victoire d'El Alamein s'impose : l'excellente nouvelle d'un vaccin efficace à 90 % n'est « pas la fin, ni même le commencement de la fin, mais c'est peut-être la fin du commencement ». En ajoutant près de 1.400 milliards de dollars de valeur en deux séances sans s'inquiéter de l'épineuse question de la disponibilité et de la distribution d'un produit conservé à -70 °C, les marchés boursiers ont bien voulu communier avec l'emphase du patron de Pfizer. Le « grand jour pour la science et l'humanité » en était aussi un pour Albert Bourla, qui a trouvé dans la licence du vaccin, obtenue auprès de l'allemand BioNTech, le premier acte concret d'une stratégie qui laisse encore son titre, même après le rebond de 1,5 % en trois séances, presque un cinquième sous son pic d'il y a deux ans. Ce grand jour était aussi celui des algorithmes qui ont lancé une rotation violente au détriment des Big Tech, mais de courte durée. L'indice américain Russell 1000 Value des actions décotées a grimpé, en valeur, de plus six fois la baisse du Nyse Fang+, qui a néanmoins repris des couleurs dès mercredi (+1,4 %). Les gérants se croyaient affranchis des tweets de Trump. Ils se retrouvent aiguillonnés par un marché binaire évoluant en fonction des bonnes annonces vaccinales et des mauvaises piqûres de rappel de la pandémie en cours.

### La capitalisation boursière mondiale

En milliers de milliards de dollars



## La Bourse de Paris poursuit sa hausse



● La Bourse de Paris a clôturé en hausse de 0,48 % mercredi, dans le sillage d'un début de semaine euphorique dû à l'annonce des groupes pharmaceutiques Pfizer et BioNTech d'un potentiel vaccin qui serait « efficace à 90 % » contre le Covid-19. L'indice CAC 40 a pris 26,24 points, à 5.445,21 points. La hausse a également été sensible sur la quasi-totalité des places européennes mercredi. Depuis début novembre, l'indice parisien a bondi de plus de 18 %, notamment grâce à la faveur de l'élection de Joe Biden aux Etats-Unis.

L'envolée en Europe s'est effectuée cette semaine en parallèle d'une rotation sectorielle des investissements délaissant les valeurs technologiques pour revenir vers des entreprises plus dépendantes de l'activité économique. Celles-ci ont toutefois un peu souffert mercredi sous l'effet de prises de bénéfices, dans les secteurs bancaires et immobiliers notamment.

Du côté des valeurs, Société Générale a perdu 3,69 %, Crédit Agricole 1,04 % et BNP Paribas 2,63 %. Unibail-Rodamco-Westfield a perdu 6,28 %, après avoir gagné 50 % depuis lundi.

Alstom a reculé de 4,44 %. Le constructeur ferroviaire a publié mardi un bénéfice net en baisse de 25 % pour le premier semestre de son exercice décalé 2020-2021.

### EN VUE

## Léon Bressler

**P**auvre Christophe Cuvillier ! Contre un tel attelage que voulez-vous qu'il fit ? A lui seul Xavier Niel était déjà très dangereux pour le patron d'Unibail. Mais l'alliance du fondateur de Free avec Léon Bressler, 73 ans, le quasi mythique « faiseur » d'Unibail, la mission devenait impossible. La fronde l'a donc emporté et les deux attaquants accompagnés de Susana Gallardo, la riche et troisième épouse de Manuel Valls, vont faire leur entrée au conseil de surveillance. Ça va secouer. Les conjurés se révoltent contre « le plus gros accident industriel français », « 25 milliards envolés ». Pour eux, la stratégie est en cause. Et, lorsque Bressler parle stratégie on l'écoute. Personne n'oublie qu'arrivé en 1992 en pleine crise, il transforma l'ex-société de crédit-bail en géant européen du shopping, une pépite. Les Quatre Temps, le Forum des Halles, le Carrousel du Louvre, et tant d'autres, c'est lui. La pierre et la finance il est tombé dedans dès sa sortie

de Sciences Po. De son école il a gardé des amis et un bon souvenir. Il en est « grand donateur », apprécie son souci de diversité et son ouverture internationale. Lui-même depuis son premier poste à la Chase Manhattan a beaucoup voyagé en passant par Worms et Jeanne Lanvin. Cet homme discret ne veut pas être dans le Who's Who mais tous les financiers savent qui est cet « homme d'affaires hors normes », dit un ex-disciple. Avec lui on est en effet tenté de parler plus de disciples que de collaborateurs. Il n'est que de voir son successeur Guillaume Poitral sorti du bois pour inonder Twitter de messages assassins afin de soutenir son mentor dans son offensive. Depuis 2006, Bressler gère de Londres 4 fonds à vocation immobilière. Des milliards d'euros, des sites européens de première classe. Toujours pignonn sur rue.

 Lire nos informations Page 19

