



Antoine Riboud

DANONE ET LE CAPITALISME *p.78*

Challenge*s*

**Le vrai coût de
la transition écologique**

900

MILLIARDS PAR AN

DU 27 OCTOBRE AU 2 NOVEMBRE 2022 - N°760 - 4,20 €



COMPATIBLE AU BIOÉTHANOL E85



Consommation de carburant en cycle mixte l/100 km (WLTP) : 11,9 à 12,9. Land Rover France 509 016 804 RCS Nanterre.

Pensez à covoiturer. #SeDéplacerMoinsPolluer

RANGE ROVER EVOQUE





Services conseil décoration et conception 3D en magasin
French : français



Octova. Canapé modulable et table basse, design Studio Roche Bobois.
Vis-à-vis. Lampadaires, design Sophie Langer.

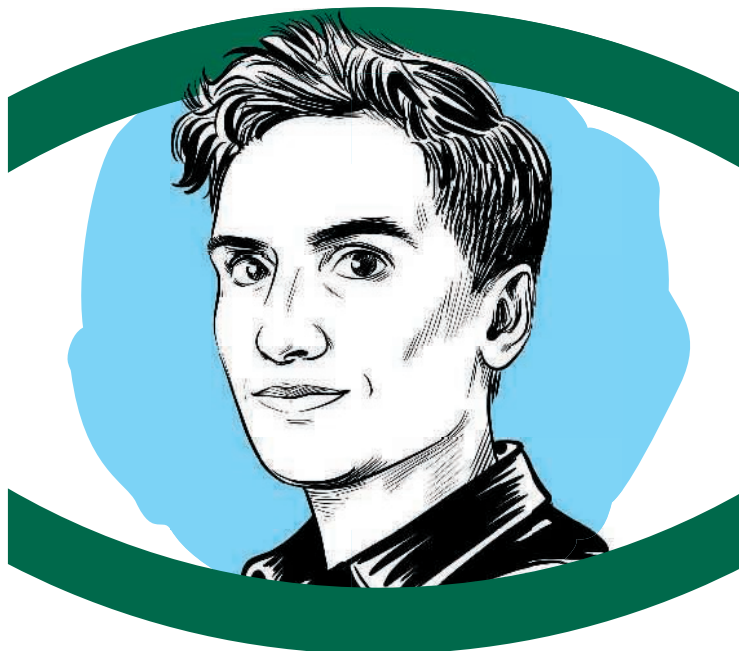


Photos: Flavien Carliod et Baptiste Le Quiniou, non contractuelles. TASCHEN, BETC, RCS Paris B.602.036.964

French Art de Vivre

rochebobo
PARIS

CAP AGIPI - Assurance prévoyance



« NOUS **LES PRATICIENS**,
NOUS SOMMES BIEN PLACÉS POUR SAVOIR
QU'UNE **BONNE ASSURANCE PRÉVOYANCE**, C'EST CLÉ.
MOI, J'AI CHOISI **CAP D'AGIPI**. »

ARTHUR F. PROFESSIONNEL DE SANTÉ
ADHÉRENT AGIPI DEPUIS 2021

La force du contrat de prévoyance CAP d'AGIPI, c'est de protéger les entrepreneurs et les indépendants face aux aléas de la vie, incapacité, invalidité, décès, avec des garanties sur mesure, adaptées à leur profession, innovantes et responsables.
Retrouvez-nous sur [agipi.com](https://www.agipi.com) ou contactez un agent AXA.



Association d'assurés engagés



François Hollande et le climatologue Jean Jouzel interviendront au dîner d'ouverture du 9^e Sommet de l'économie, le 30 novembre à Paris.

Le Mondial de l'auto en conflit avec l'allemand Mercedes

L'affaire est entre les mains des avocats. Le Mondial de l'auto, qui s'est tenu du 17 au 23 octobre à Paris, est en conflit avec Mercedes, qui a annulé au dernier moment sa venue porte de Versailles, préférant faire sécession en privatisant la cour du Musée Rodin (Paris VII^e) afin de présenter ses modèles. Le constructeur allemand se défend en arguant que l'organisateur du Salon, Hopscotch Groupe, ne lui proposait pas un « emplacement décent ». La prochaine édition est programmée en 2024, sur une période plus longue.

Coca-Cola bannit le plastique

Le site de Grigny (Essonne) de Coca-Cola cesse la production de **bouteilles en PET** – elles seront fournies par un sous-traitant. Le groupe américain proscrit par ailleurs ce type d'emballage lors des JO de Paris en 2024, où des fontaines à soda seront mises en place.



P. Sittler/Rea

Les Sciences-Po snobent Fontainebleau

Les dix Instituts d'études politiques (IEP) qui se partagent la marque Sciences-Po ne l'accorderont pas à l'IEP créé cet été à Fontainebleau (Seine-et-Marne).

La police anticorruption convoque Lauvergeon



X. Leady/AP

Reconvertie dans le conseil, **Anne Lauvergeon** (ex-Areva) a été entendue par les policiers de l'Office central anticorruption (OCLC-Cliff) dans le cadre de l'enquête préliminaire ouverte concernant Alliance minière responsable, propriétaire d'une mine de bauxite en Guinée, et son rôle d'intermédiaire auprès du régime de l'ancien président Alpha Condé.



E. Tschann/Rea

Eric Coquerel obtient des infos de Bercy

Le président In-soumis de la commission des Finances de l'Assemblée a obtenu la liste nominative des entreprises qui reçoivent le plus de subventions publiques. Il prépare par ailleurs deux missions d'information : sur la fiscalité des grands groupes et sur les grosses successions.

Bercy blanchit la grande distribution

L'Inspection générale des finances rend mi-novembre son rapport sur l'évolution des prix et des marges de la grande distribution. Aucun abus ou « super-profit » n'a été décelé dans le contexte inflationniste. Les prix de vente aux consommateurs ont plutôt moins augmenté que ceux des produits de base, notamment du fait de la pression concurrentielle.

Passation de pouvoir en cours chez Barrière

Réuni le 20 octobre en présence du PDG Dominique Desseigne, 78 ans, un conseil du groupe Barrière (hôtellerie, casinos...) a acté du fait qu'il laissera sa place à son fils. La nomination est attendue d'ici quelques semaines. Les Desseigne-Barrière (60%) et Fimalac (40%) se partagent le capital.

Montpellier Business School

réfléchit à un programme Grande école en cinq ans accessible après le bac. En parallèle de son programme post-prépa et de son bachelors.

La dinde de Noël 2022 de **Picard** n'est pas fourrée au foie gras, mais aux champignons.

Thales abandonne mi-2023 son siège de la Défense pour s'installer à Meudon (Hauts-de-Seine), dans des immeubles de Gemalto.

Biogaran, la filiale de génériques de **Servier**, veut lancer en partenariat au moins cinq vaccins d'ici cinq ans.

Maty (joaillerie) propose à partir de mi-novembre un service de location de bijoux.

Vincent et Cyrille **Bolloré** étudient des investissements. Portés par la Compagnie de l'Odet.

L'Oréal France évalue à 8% la hausse de rémunération de ses salariés en 2022 (augmentations et primes). Une revalorisation de 3,6% est déjà prévue pour janvier 2023.

Bioseptyl planche sur la fabrication de skateboards avec des brosses à dents recyclées.

Depuis son lancement en mars dernier, **Swatch** a vendu 650 000 Moon Swatch. Avec une marge d'environ 80%.

Avant même l'arrivée de Jean Castex (lire p. 60) à la tête de la **RATP**, Emmanuelle Cortot-Boucher (Conseil d'Etat) rejoint la Régie comme secrétaire générale.

La CDC et l'Etat travaillent à un dispositif permettant de flécher l'épargne des Français vers le **nucléaire**, notamment le financement des EPR.

Selon le classement mondial QS des universités les plus avancées sur la transition écologique, la première française, **PSL** (Paris), pointe au 123^e rang.

Depuis son ouverture le 6 mars dernier, la Galerie **Dior** (Paris VIII^e) a accueilli 480 000 visiteurs.

L'atelier des Chefs continue d'élargir son offre de formations à distance avec un CAP de fleuriste.

L'association des victimes de l'intoxication à la salmonelle de **Lactalis** (800 familles) a adressé un courrier au tribunal de Paris pour s'étonner de la longueur de l'instruction (cinq ans) et de l'absence de mises en examen.



De retour au pôle financier du tribunal judiciaire de Paris, le juge Serge Tournaire récupère l'affaire Havas-Business France (CES de Las Vegas).

En toute discrétion

Une quinzaine de personnalités internationales du monde numérique seront réunies le 10 novembre à l'Elysée autour d'**Emmanuel Macron**.

Le MoDem met de côté chaque année la moitié de ses revenus (3,7 millions d'euros) pour préparer une éventuelle candidature de **François Bayrou** en 2027.

L'eurodéputé **Geoffroy Didier** a reçu l'assurance d'Eric Ciotti de figurer aux premières places de sa liste aux européennes de 2024. Idem pour **François-Xavier Bellamy** de la part de Bruno Retailleau, autre candidat à la présidence de LR.

L'Observatoire de l'éthique publique réalise une enquête sur la **rémunération des élus locaux**.

Vincent Soetemont, le DRH de l'Education nationale, quitte le ministère le 1^{er} décembre.

Le think tank **iFrap** prépare un rapport sur « l'emploi et l'assistantat ».

Bernard Cazeneuve, **Alain Juppé** et **Jacques Toubon** ont assisté à l'Opéra royal de Versailles au concert des 40 ans des Musiciens du Louvre, la formation de Marc Minkowski.

Le Maire inquiet de la « dérive » allemande

Que l'on ne compte pas sur le pourtant germanophile Bruno Le Maire pour voler au secours du couple franco-allemand, entré en période de glaciation depuis différents choix de Berlin en matière de commandes militaires. Le ministre de l'Economie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique n'hésite pas à s'inquiéter de la « dérive » des Allemands et du spectacle qu'offre la coalition menée par le chancelier Olaf Scholz : « *Ils se déchirent, et même violemment, devant nous.* »

Pannier-Runacher seule au front des pompes

Elle s'est sentie bien seule la ministre à la Transition énergétique **Agnès Pannier-Runacher** pendant le conflit des raffineries. D'abord, seize ministres



F. Graeubz/Sipa

étaient en délégation en Algérie ; ensuite, les préfets et la DGCCRF ont mis un certain temps à ramener à la raison les pompistes qui avaient perdu toute mesure.

Rude coup pour Wauquiez

Pour cause de grève, c'est à distance qu'a été réunie la dernière séance du Conseil régional d'Auvergne-Rhône-Alpes. Cela arrangeait bien son président Laurent Wauquiez – surnommé le « *seigneur des panneaux* » tant il aime médiatiser son nom et son action –, qui est vite passé sur les révélations de Mediapart concernant un dîner au château de La Chaize à 1 000 euros le couvert. L'erreur est peut-être de n'y avoir convié aucun élu régional.



B. Romany/Hans Lucas/AFP

Boyer et Bournazel en mode survivors

L'eurodéputé **Gilles Boyer**, qui travaille en tandem avec l'ex-député de Paris Pierre-Yves Bournazel, n'est pas mécontent des premiers pas d'Horizons, le parti d'Edouard Philippe : « *On s'organise.* » Un groupe parlementaire, un demi-millier de comités locaux et les sénatoriales en ligne de mire, en prélude à la symphonie fantastique présidentielle. « *Et pourtant, ils voulaient nous tuer.* » Devinez qui est le « *ils* »...

Tous contre « Darmalin »

Dans leur campagne pour la présidence des Républicains, les trois candidats Eric Ciotti, Aurélien Pradié et Bruno Retailleau ont trouvé une cible commune : le ministre de l'Intérieur **Gérald Darmanin**. « *Il rate tout ce qu'il touche* », dit l'un. « *C'est le fiasco de "Darmalin", après le désordre Castaner* », entonne un autre.

Pas de recours pour Panosyan

La députée Renaissance **Astrid Panosyan-Bouvet**, qui avait été réprimandée par la présidente de l'Assemblée nationale **Yaël Braun-Pivet** pour avoir évoqué « *l'ADN xénophobe* » du RN, n'a pas l'intention de déposer un recours. Elle ne l'a « *pas même envisagé* ». (cf. *Challenges* n° 759, p. 4).

Un nouveau plan rural

La secrétaire d'Etat à la Ruralité **Dominique Faure** tire un bilan sévère de l'Agenda rural de 2019 : un plan de 181 mesures qui « *n'a pas changé la vie des citoyens* ». Du coup, elle veut en présenter un nouveau début 2023.

Amélie Oudéa-Castéra (Sports) est annoncée fin novembre l'Université de la Terre qui se tient à l'Unesco. Au moment où débute la Coupe du monde de football au Qatar.

Promu délégué général pour l'Armement en juillet, **Emmanuel Chiva** n'a toujours pas été remplacé à la tête de l'**Agence d'innovation de défense**.

Le **RN** est prêt à voter pour l'abaissement des seuils du référendum d'initiative partagée. Une proposition déposée par la Nupes.

Spécialiste de la carte électorale et ex-député, **Alain Marleix** épaula **Gérard Larcher** dans l'optique du renouvellement sénatorial de 2023. Objectif : renforcer le groupe LR de cinq à six sièges.

Geoffroy Roux de Bézieux (Medef) a donné son pouvoir à **Bernard Thibault** (ex-CGT), qui le remplacera à la réunion du 17 octobre de la Solideo (ouvrages olympiques).

Le sénateur **Julien Bargeton** (majorité présidentielle, RDPI) est chargé d'une mission sur le financement public de la filière musicale.

Jacques Attali publie le 9 novembre *Histoires et avenirs de l'éducation* (éd. Flammarion).

A woman with long blonde hair, wearing a camel-colored cap, a thick ribbed turtleneck scarf, and a camel-colored coat, is smiling and looking to her right. She is standing on a city street with blurred buildings and people in the background.

TELLEMENT
BOMPARD

ERIC
BOMPARD
PARIS



Après avoir décidé de ne pas diffuser la compétition sur écran géant, la mairie de Paris n'enverra personne au Qatar pour la Coupe du monde.

Disney dicte son tempo sur la chronologie des médias

Olivier Roussat, directeur général de Bouygues, n'est « pas inquiet, mais alors pas du tout » du litige commercial opposant sa filiale TF1 à Canal+ : « Ils sont gonflés à bloc, ils ont fait de l'haltérophilie... Mais à un moment il va leur manquer du sucre. »

Le Qatar a lancé une consultation pour sa communication en France. **Publicis Consultants**, qui pilote déjà le projet touristique d'Al-Ula pour l'Arabie saoudite, est sur les rangs.

Après Brad Pitt et Mike Tyson, **Boursorama Banque** lance ce 30 octobre une nouvelle égérie décoiffante pour incarner son métier de conseil boursier à client. Une campagne en version spot télé, digitale et au cinéma, signée de l'agence Buzzman (Havas).

Le Parisien crée un service Futurs regroupant les services tech, santé, science et une partie du service société du quotidien. A sa tête, Tanguy de L'Espinay est promu rédacteur en chef adjoint.

D'ici à 2025, **YouTube** veut avoir dépassé Spotify dans sa contribution à l'industrie musicale. En 2021, la plateforme a reversé 6 milliards de dollars aux artistes et à leurs ayants droit, contre 7 milliards pour le géant suédois.

Le 9 novembre, Black Panther : Wakanda Forever, dernier opus de Marvel Studios, sortira au cinéma. Ce n'était pas gagné car Disney a failli le réserver à sa plateforme Disney+. **Hélène Etzi**, présidente de Disney France, a fait durer le suspense jusqu'au 17 octobre, mettant les exploitants de salles sur les charbons ardents. Depuis janvier, le groupe américain met la pression. Ce qu'on appelle « la chronologie des médias » – planning officiel qui fixe les moments où un film peut être



D. Goldsztejn/Le Parisien/MagPPP

exposé au cinéma, en VOD, à la télé, etc. –, telle que fixée aujourd'hui, ne lui convient pas. Il s'estime entravé pour programmer ses propres films sur Disney+. En face, l'essentiel de la profession estime que cette chronologie est la clé de survie du cinéma français. En janvier donc, Disney a refusé de signer l'accord interprofessionnel, se voyant imposer du coup la chronologie la moins favorable. La clause de revoyure était fixée en janvier 2023. Mais

dès ce 6 octobre, tout le monde s'est retrouvé autour de la table. Il faut dire qu'entre-temps, l'américain avait mis la France – et seulement elle – au régime sec : *Avalonia, l'étrange voyage*, le Disney de Noël, la sortie familiale par excellence avec ses pop-corn, sautera la case salles et sera réservé à Disney+. En année normale ce serait un très sale coup. Une année où manque un tiers du public, c'est une catastrophe.

La ministre de la Culture, Rima Abdul-Malak, est venue en soutien de Disney : « *La chronologie des médias ne peut pas être un bloc de marbre figé.* » Elle a rappelé que « *ces films américains financent le cinéma français* ». Une taxe de 10,72% est perçue sur les tickets, quelle que soit la nationalité de l'œuvre, mais son produit aide exclusivement les films français. Or, en 2019, Disney assurait 24% des entrées : de quoi peser lourd dans le rapport de force. Les discussions sont réouvertes pour fixer un nouveau cadre d'ici à février. Mais elles se déroulent sous une épée de Damoclès. Car, a twitté Hélène Etzi, « *dans l'intervalle, nous continuerons à décider au cas par cas de la stratégie de sortie de nos films* ». **Vé. G.**

Balance Ton Agency se diversifie dans le conseil et surveille les marques

Anne Boistard, à l'origine de Balance Ton Agency (BTA), compte Instagram dénonçant le sexisme dans le monde de la publicité, crée Balanced, agence de conseil et de communication de crise, aux côtés de Clémentine Finkel et Julien Héron. « *Avec BTA, j'ai vu qu'il y avait un fort déséquilibre entre employeurs et salariés; que les managers, souvent peu formés, ne savent pas gérer l'humain. Ce qui conduit au burn-out, au harcèlement moral ou sexuel* », assure-t-elle. Leboncoin a déjà signé : « *Je connaissais son engage-*

ment, sa capacité à lutter contre le management toxique, je savais qu'elle avait fait trembler d'importants groupes. Travailler avec elle envoie un signal positif aux annonceurs », estime Anne Queminn, directrice de la communication du site. D'autres clients arrivent, promet Boistard, qui lancera fin 2022 sur Instagram BTA Media. Financé par Balanced, animé par des journalistes, le réseau social veut épinglez non plus les agences mais les comportements peu éthiques des marques. **A. C.**

CMI Media relance, le 3 novembre, **City Magazine International**, bimestriel et marque culte des années 1980, consacré à la culture urbaine. La direction du magazine, vendu en version bilingue (anglais et français), en kiosque et en librairie dans une dizaine de villes (Paris, New York, Londres, Tel-Aviv, Anvers...), est assurée par Lydia Bacrie, l'ancienne patronne de *L'Express Styles* (diX).

La conseillère culture d'Elisabeth Borne à Matignon, **Magali Valente**, sera partagée avec l'Elysée. Pour la première fois de la 5^e République, il n'y aura pas de conseiller culture au cabinet du président de la République.

Donatien Bozon, qui pilotait l'espace pour créateurs YouTube Space, à Paris, rejoint **Snapchat**. Il s'occupe du studio de réalité augmentée de ce dernier à Station F.

Frédéric Morel-Barbier, ex-directeur Afrique du Medef international, quitte **Tilder** pour créer son cabinet de conseil.

Retrouvez la chronique économique de **Gilles Fontaine**
Le samedi à 7h10 dans LE 6/9 d'ERIC DELVAUX



Fréquence Paris : 87,8 MHz

COLLECTION

Fifty Fathoms



JB
1735
BLANCPAIN
MANUFACTURE DE HAUTE HORLOGERIE

© Photographie : Laurent Ballesta/Projet Gombessa



RAISE AWARENESS,
TRANSMIT OUR PASSION,
HELP PROTECT THE OCEAN

www.blancpain-ocean-commitment.com

* Sensibiliser, transmettre notre passion, contribuer à la protection des océans

20 PLACE VENDÔME 75001 PARIS - TÉL : +33 1 42 92 08 88



Patrick Durel, conseiller Afrique du Nord et Moyen-Orient au sein de la cellule diplomatique de l'Élysée, est sur le départ.

La Chine monte en puissance sur sa base de Djibouti

AvtoVaz, le fabricant russe des Lada contrôlé jusqu'au printemps par Renault, produira dès la fin de l'année des voitures chinoises, avec un outil industriel flambant neuf installé par le constructeur français.

Autorisée en France, la société de cybersécurité russe **Kaspersky** voit son business souffrir depuis la guerre en Ukraine. L'Etat français conseille officieusement aux entreprises d'éviter tout risque sur le sujet.

L'équipementier automobile allemand **Bosch** envisage de scinder ses chaînes de production si les tensions commerciales sino-américaines devaient s'aggraver. L'une sans composants chinois pour les Etats-Unis et l'autre sans composants américains pour la Chine.

Plus de 210 mètres de long et 25 000 tonnes.

C'est un sacré bébé qui a fait escale du 6 au 13 août dernier à Doraheh (Djibouti), la première base militaire de Pékin à l'étranger. Son nom ? *Changbai Chan*.

Un porte-hélicoptères capable d'embarquer 800 marins, des engins de débarquement et des hélicoptères Z-8, copies des Super Frelon français. Immortalisé par les

images satellite du spécialiste américain Maxar, décryptées pour *Challenges* par la start-up Preligens, le passage du *Changbai Chan* symbolise l'impressionnante montée en puissance de cette base inaugurée en grande pompe en 2017.

Depuis le début de l'année, les rotations de navires chinois se sont multipliées. « Nos détections automatiques montrent des visites de plus en plus récurrentes de navires de fort tonnage », indique Preligens. Achevée fin 2021, la nouvelle jetée XXL a accueilli en mars et en mai dernier le *Luomahu*, un navire logistique de plus de 23 000 tonnes de déplacement. « La prochaine étape pourrait être le pas-



Base militaire de Djibouti. Après un porte-hélicoptères en août, un porte-avions pourrait faire escale.

sage d'un porte-avions chinois, peut-être leur troisième, le *Fujian*, en cours de tests en mer, estime une source militaire. Ce serait un message fort sur la montée en puissance de la Chine. »

Le site intègre aussi un hélicoptère, qui peut se muer en piste de drones, des dépôts de carburant, des stockages de munitions, un hôpital, des baraquements, des installations d'entraînement et de maintenance. Le renseignement occidental soupçonne également la base d'héberger des unités de guerre électronique de l'Armée populaire de libération, d'autant qu'elle est à proximité d'une station d'atterrissage de câbles sous-marins partant en Asie et en Europe.

A. I. et V. L.

Le chef de la cellule diplomatique de l'Élysée, **Emmanuel Bonne**, n'est pas candidat pour remplacer Philippe Etienne comme ambassadeur aux Etats-Unis.

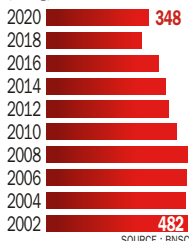
Pour la première fois en Allemagne, deux ministres-présidents de *Länder* briguent le poste de chargé des relations culturelles franco-allemandes au sein du gouvernement fédéral : le président du Bade-Wurtemberg, **Winfried Kretschmann** (Verts), et celle de la Sarre, **Anke Rehlinger** (SPD).

El Mostafa Mihraje est nommé ambassadeur en Libye. Il prend la suite de Béatrice Le Fraper du Hellen, nouvelle directrice des Nations unies, des organisations internationales, des droits de l'homme et de la francophonie au Quai d'Orsay.

La production céréalière chinoise inquiète.

Alors que la sécurité alimentaire est un enjeu majeur pour Xi Jinping,

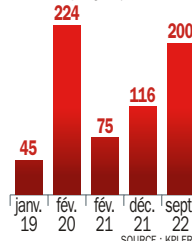
la Chine dépend de plus en plus des importations.



Un phénomène lié au déclin de sa population rurale, qui a fait s'effondrer les cultures potagères, et de la hausse de la demande intérieure de ce pays d'1,4 milliard d'habitants.

Ankara lorgne le pétrole russe. La Turquie ne cesse d'augmenter ses importations de charbon, mais surtout de pétrole en

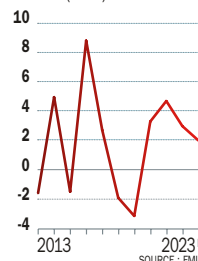
provenance de Russie. Ankara tire profit d'un brut meilleur marché et soutient une économie russe aux abois.



Les deux pays viennent d'annoncer la création d'un hub gazier en Thrace, dans la partie européenne de la Turquie.

La croissance iranienne faiblit. Les manifestations se poursuivent en Iran, avec de plus en plus de revendications

d'ordre économique et social.



Alors qu'en 2016, la levée des sanctions avait dopé la croissance, celle-ci reste morose et les Iraniens doivent affronter une inflation de 50% et un taux de chômage des jeunes qui dépasse les 20%.

iPhone 14 Plus. Voyez les choses en grand.



iPhone 14 Plus

DAS tête : 0,98 W/kg
DAS tronc : 0,98 W/kg
DAS membres : 2,98 W/kg

DAS tête : 0,99 W/kg
DAS tronc : 0,98 W/kg
DAS membres : 2,99 W/kg

iPhone 14 Plus
128 Go

179€*

avec un Plus que forfait
220Go 5G et une offre
de reprise.

orange™

* Soit 629€ avec un Plus que forfait 220Go 5G avec engagement 24 mois au lieu de 1 169€ – 100€ de remise immédiate – 50€ de bonus reprise⁽¹⁾ – 300€ d'offre de reprise⁽²⁾. Offre valable uniquement pour l'achat d'un iPhone 14 Plus.

📱 Kit mains-libres recommandé. Offre soumise à conditions, valable en France métropolitaine du 27/10/2022 au 14/11/2022 avec le Plus que forfait mobile 220Go 5G à 64,99€/mois (prix hors promotions) avec engagement 24 mois, réservée aux particuliers.

5G : avec offre et terminal compatibles, uniquement dans les zones déployées (réseau 5G en cours de déploiement). Débit maximum en réception jusqu'à 2,1 Gbits/s dans les zones couvertes en 3,5 GHz avec agrégation des quatre bandes de fréquences 4G et jusqu'à 615 Mbits/s pour les zones couvertes en 2,1 GHz utilisée pour la 4G. Couverture détaillée et différenciée sur reseaux.orange.fr

(1) Dans les 31 jours suivant la souscription ou le réengagement d'une offre Plus que forfait à partir de 44,99€/mois avec engagement 24 mois (prix hors promotions), Orange rachète votre ancien téléphone (sans valeur minimum de reprise) 50€ de plus que sa valeur estimée. Bonus non cumulable avec les autres bonus reprise, Remise et conditions en boutique. (2) Pour le rachat en boutique Orange d'un ancien smartphone d'une valeur minimum de 300€ après diagnostic. Conditions détaillées en boutique.

La planète est équipée en appareils numériques

La baisse des ventes de smartphones et de PC n'est pas un phénomène conjoncturel. Après une longue période de croissance ininterrompue, les deux piliers de l'équipement numérique ne sont plus en croissance. Les PC, après un démarrage foudroyant en 1981, sont arrivés à maturité au tournant des années 2000 date à laquelle ils ont entamé une lente décroissance. Avec le télétravail et les jeux vidéo exigeant une forte puis-

sance, le PC est devenu un objet nécessaire et durable, tout comme le réfrigérateur dont les ventes stagnent depuis des années. Le smartphone connaît une évolution analogue. Le décollage a été plus tardif (l'iPhone est lancé en 2007) et le pic des ventes remonte à 2016. Depuis, les utilisateurs ne sont plus prêts à changer de modèle tous les deux ans et le marché de l'occasion est en forte hausse. P. L.

LEÇON N° 1

Maturité

Le marché des PC et des smartphones est arrivé à maturité. La planète est équipée et il s'agit désormais d'un marché de renouvellement. L'adoption du smartphone par la quasi-totalité de la population mondiale s'est faite en moins de dix ans. Jamais dans l'histoire une technologie n'avait été adoptée aussi massivement en aussi peu de temps.

LEÇON N° 2

Saisonnalité

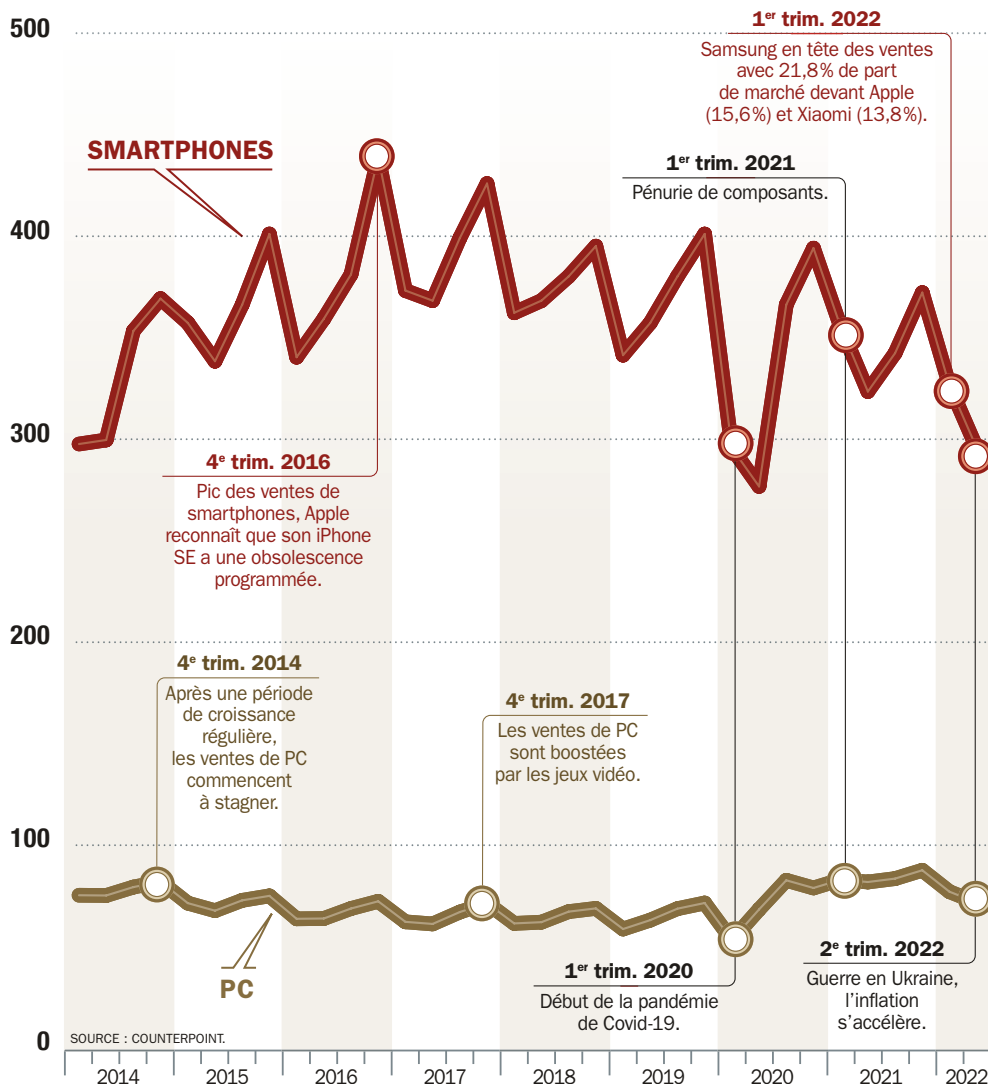
PC et smartphones connaissent toujours une forte saisonnalité. Les ventes bondissent en fin d'année au moment des fêtes. Le phénomène est nettement plus visible pour les smartphones – qui sont en général plus abordables – mais reste très significatif dans le monde du PC grand public.

LEÇON N° 3

Solidité

Même si les ventes se tassent depuis quelques années, ces marchés restent solides et importants avec un chiffre d'affaires annuel de 410 milliards de dollars pour le smartphone et de 250 milliards pour le PC. Les deux outils se révèlent complémentaires dans les usages, le PC ayant été sauvé par les jeux vidéo et le travail à distance.

Ventes trimestrielles mondiales (en millions d'unités)





Moins de
gaz russe

Plus de
gaz vert

En exploitant le potentiel de ses ressources en biométhane, la France pourrait compenser 25% de ses importations de gaz russe*. Avec la méthanisation des eaux usées ou des déchets, relevons les défis de la transformation écologique et de l'indépendance énergétique.

Découvrez nos solutions sur veolia.fr/energie

*Plus de 1000 projets de méthanisation sont identifiés ou en cours de développement en France. Si 80% de ces projets aboutissent, ils permettront de produire 16 TWh/an, s'ajoutant aux 6,4 TWh/an de gaz vert actuellement produits par méthanisation, soit plus de 25% des importations de gaz russe (85 TWh/an).

L'énergie est notre avenir, économisons-la !

Ressourcer le monde



Regards

En 2 ans, **l'espérance de vie** des Américains a reculé de 2,7 ans, à 76,1 ans.

L'Etat français détient pour 125 milliards d'euros d'**actions** dans 83 entreprises. Le secteur de l'énergie représente 53% de la valeur.

Poids de l'**industrie** dans le PIB : 17% en France, 27% en Allemagne, 40% en Irlande.

Un Européen génère chaque année 35 kg de **déchets en plastique**, dont 13 kg sont recyclés.

En 2021, le nombre de **permis de construire** a augmenté de 62% en Espagne, 54% en Grèce, 17% en France, 2% en Allemagne.

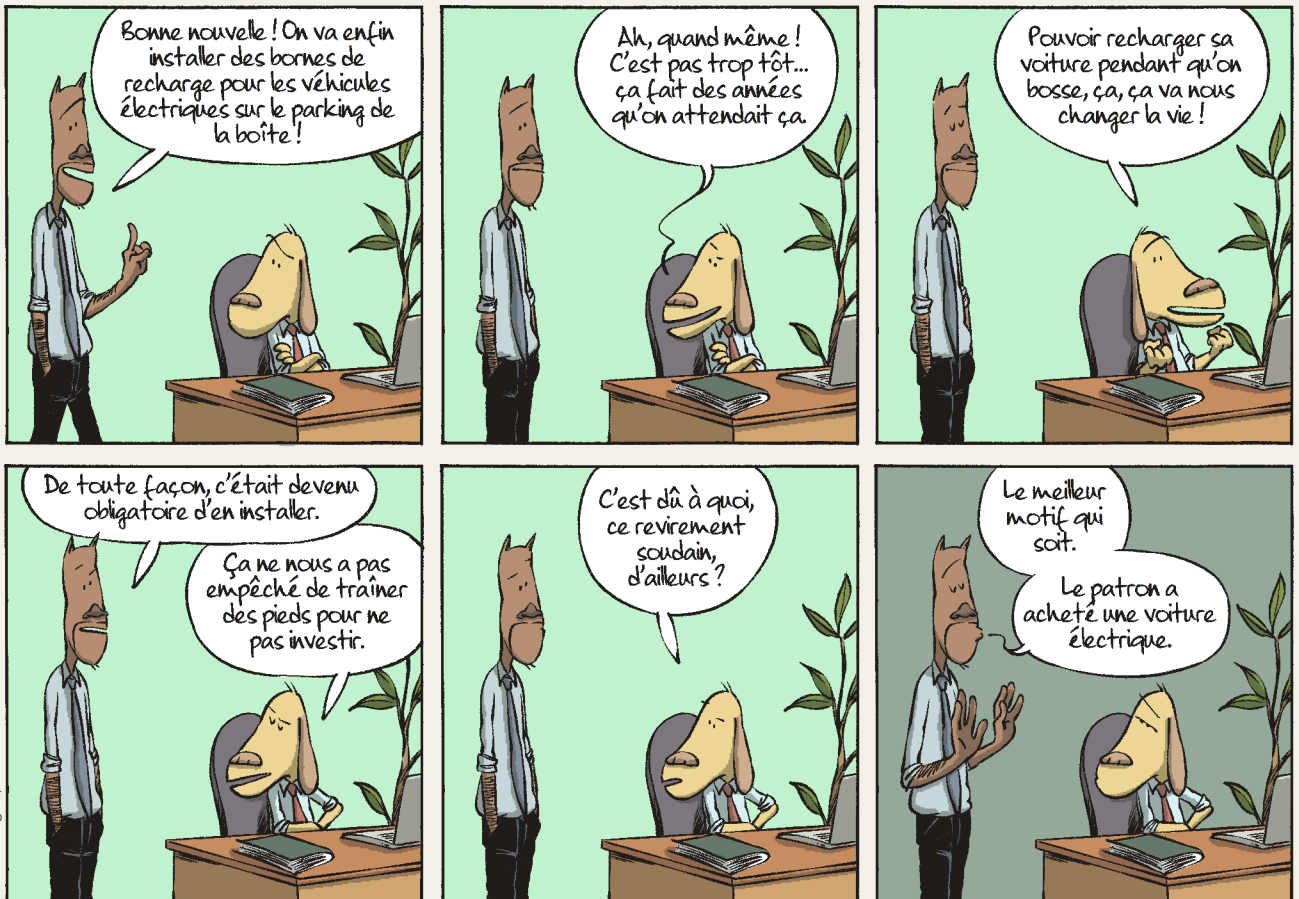
Un adulte américain fume 3 **cigarettes** par jour, 3 fois moins par rapport aux années 1980.

Après son passage de 44 jours à Downing Street, **Liz Truss** est éligible au versement d'une pension annuelle de 132 000 euros, à vie.

En 2021, les revenus de **Roger Federer** tirés de ses matchs sur le terrain ont représenté 0,03% de sa rémunération totale, de 90 millions d'euros.

81% des Italiens, 78% des Français, 55% des Américains mangent régulièrement des **pâtes**.

En direct de mon Open Space, par James



RÉDUIRE SA CONSOMMATION DE CHAUFFAGE, ÇA PEUT PARAÎTRE COMPLIQUÉ.

AVEC *Mon Pilotage Gaz*, C'EST TOUT DE SUITE PLUS SIMPLE.

Cet hiver, ENGIE vous aide à réduire votre consommation d'énergie avec des outils simples et pratiques. **MON PILOTAGE GAZ*** vous permet de trouver le meilleur équilibre entre confort et budget directement sur l'appli d'ENGIE. Plus d'infos sur particuliers.engie.fr



L'énergie est notre avenir, économisons-la!

*Service accessible sous conditions d'éligibilité aux clients ENGIE en offre de marché gaz naturel équipés d'un compteur gaz communicant Gazpar. Le Service vise à l'optimisation des scénarios de consommation souhaités par l'utilisateur mais ne garantit en aucun cas l'atteinte du budget ou du scénario souhaités, ceux-ci pouvant varier en fonction d'éléments extérieurs tels qu'une évolution de la température extérieure, des habitudes de consommation déclarées par l'utilisateur, etc. Voir toutes les conditions sur particuliers.engie.fr. Service payant : 5,99€ TTC/mois avec le thermostat intelligent Netatmo inclus. 3€ TTC/mois si vous disposez déjà d'un thermostat intelligent compatible.

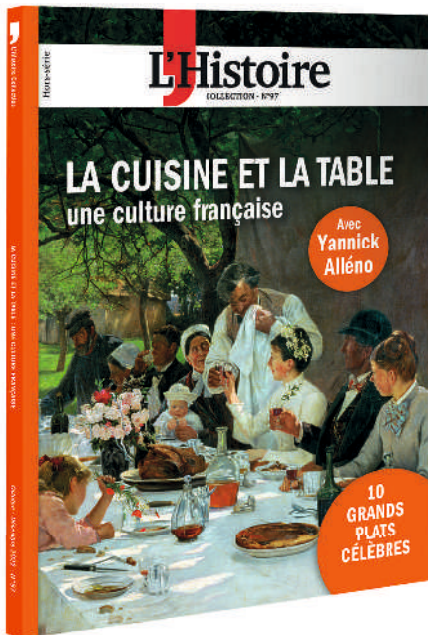
ENGIE : SA AU CAPITAL DE 2435285 011€ - RCS NANTERRE 542 107 651.



NOUVEAU

Le mook
des passionnés
d'histoire

Trimestriel
148 pages



D'où vient la renommée de la gastronomie française ? L'histoire commence avec les livres de cuisine du Moyen Age. Viennent ensuite les banquets, les chefs, Carême puis Escoffier... Au XVII^e siècle, la gastronomie est réservée à l'aristocratie. Après la Révolution, le restaurant est investi par les bourgeois. Mais c'est bien le « repas gastronomique des Français » que l'Unesco a inscrit au patrimoine culturel immatériel de l'humanité. Un numéro conçu avec le concours exceptionnel du chef Yannick Alléno.

Chez votre marchand de journaux et en librairie

L'Histoire
COLLECTION

Evénement

La facture de la transition écologique

Pour tenir l'objectif de neutralité carbone en 2050, les pouvoirs publics, les entreprises et les particuliers vont devoir investir beaucoup plus. La Première ministre Elisabeth Borne veut accélérer la cadence. **p.20**



B. Gueby/AFP

Avant-premières

- 7 Confidentiels.
- 8 En toute indiscretion.
- 10 Médias.
- 12 Radars.
- 14 Graphique.
- 16 Regards. L'Open Space de James.

Evénement

- 20 La France au pied du mur de la transition écologique.
- 24 « Le compte n'y est pas », selon l'économiste Jean Pisani-Ferry.
- 26 Un impératif et une opportunité, selon l'économiste Patrick Artus.
- 28 L'exécutif, entre carotte et bâton.
- 30 Le train sans feuille de route.
- 36 ArcelorMittal met le paquet.
- 38 La galère de la rénovation énergétique des logements.
- 40 Angers fait la chasse au gaspi.

France

- 42 La Macronie se divise sur la fiscalité des riches.
- 43 L'édito de Ghislaine Ottenheimer.
- 44 Macron, DRH hésitant de l'Etat.
- 46 Dupont-Aignan fait école au RN. L'édito de Nicolas Domenach.
- 48 L'édito d'André Comte-Sponville.
- 50 Les économistes du bien commun. Philippe Aghion.
- 51 Immobilier. Le gouvernement aménage ses aides aux seniors.

Monde

- 52 Le Royaume-Uni ne sait plus où donner de la tête.
- 54 Giorgia Meloni et le patronat italien en round d'observation.
- 56 Israël et Liban trouvent un terrain d'entente offshore.
- 58 Leaders. Légaliser la cocaïne serait un calcul très bénéfique.

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

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

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

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

Pour avoir un poste en direct : 01-44-88 suivi du numéro de poste. Media4bis, 44, rue Notre-Dame-des-Victoires, 75002 Paris



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

Challenges est édité par Les Editions Croque Futur, SAS au capital de 13 300 000 euros.
RCS Paris : 325 033 298.
Siège social : 41 bis, avenue Bosquet, 75007 Paris.
Directeur de la publication : Vincent Beaufils.
Commission paritaire : 0627 C 81826.
ISSN : 0751-4417.
Dépôt légal : octobre 2022.
Fondateurs : Patrick FAUCONNIER et Cécile AYRAL.

DIRECTION
Directeur Claude PERDRIEL.
Directeur de la publication Vincent BEAUFILS.

RÉDACTION
Directeur de la rédaction Pierre-Henri de MENTHON.
Directrice déléguée de la rédaction Gaëlle MACKÉ.
Rédacteurs en chef
Thibaut DROMARD, Thierry FABRE, Gilles FONTAINE (directeur de l'innovation), Stéphanie IONNIKOFF (édition), Kira MITROFANOFF, Ghislaine OTTENHEIMER, Verret.
Directeur artistique Dominique CONTENT.
Couverture Dominique PASQUET.
Conseillers de la rédaction Patrick Artus, Nicolas DOMENACH, Anne-Marie ROCOD (grand reporter).
France Laurent FARGUES (rédacteur en chef adjoint), David BENSOUSSAN (grand reporter), Rémi CLÉMENT, Florian FAYOLLE, Alice MÉRÉUX, Grégoire PINSON (grand reporter).
International Antoine IZAMBARD, Sabine SYFUSSE-ARNAUD (grand reporter international), Gilles BERTON (traduction).
Entreprises Jean-François ARNAUD (grand reporter), Esther ATTIAS, Eric BERGEROLLE, Claire BOULEAU, Laure CROISSET, Pauline DAMOUR, Isabelle de FOUCAUD (grand reporter), Vincent LAMIGEON (grand reporter), Nicolas STIEL (grand reporter), Alain-Gabriel VERDEVEY (grand reporter).
High-tech - Médias Delphine DÉCHAUX (rédactrice en chef adjointe), Thuy-Diep NGUYEN (rédactrice en chef adjointe), Véronique GROSSARD (chef de rubrique), Paul LOUBIERE

(grand reporter), David PARGAMIN, Adrien SCHWYTER.
Finances privées Eric TRÉGUIER (rédacteur en chef adjoint), Virginie GROLLEAU, Damien PELE.
Luxes et cultures Bertrand FRAYSSE (rédacteur en chef adjoint), Xavier LAFFONT.
Correspondants Philippe BOULET-GERCOURT (New York), Régis ARNAUD (Tokyo).
Assistants Isabelle JOUANNY (03-01), Marina RÉGENT (03-06).

CHALLENGES.FR
Maxime HANSEN (rédacteur en chef), Marion FERROUD (rédactrice en chef adjointe), Nolwenn MOUSSET (cheffe du pôle vidéo), Valérie XANDRY (cheffe d'édition), Eugénie BARBA, Agathe BAUDOUIN, Aïx COUTURES, Léandre HERMAN-KASSE, Nicolas MEUNIER (automobile), Caroline SÉNÉCAL (SEO).

EDITION
Secrétariat de rédaction Christophe BAZIRE (secrétaire général de rédaction), Jean-Pascal VIDEAU (premier secrétaire de rédaction), Emmanuelle HAMOU, Alice PORCHER.
Musquette Isabelle ATLAN, Armelle DUBREIL, Corinne POULARD, Cécile RYNIKIEWICZ. **Photo** Isabelle PACOREL, Laurent VERDIER.

NUMÉRIQUE
Clémence BAUDOUIN (directrice déléguée), Jessica RIOS (responsable des projets digitaux), Diane PERROT-CORNU (responsable marketing digital), Charles-Elie LABYOD (chef de communication digitale), Yann BOURDAIS (product owner junior), Léandre HERMAN-KASSE (community manager).



Royaume-Uni

L'instabilité au pouvoir

Rishi Sunak sera le cinquième Premier ministre en six ans d'un pays qui cumule les crises. **p. 52**

T. Sandhu/Sopa Images/Sipa



Avant-propos

par Vincent Beaufile

Transition écologique Incontournable

QUATRE-VINGT-DIX MILLIARDS D'EUROS PAR AN, titrons-nous à la une de *Challenges* au moment de faire l'addition de la transition écologique pour la France, entre ce qui est déjà fait, et ce qui reste à faire. La modeste commande de dire que ce chiffre est très hypothétique, à mi-chemin des estimations des deux économistes qui ont sorti leur calculatrice, Patrick Artus et Jean Pisani-Ferry. Une certitude : « *Le compte n'y est pas* », martèle ce dernier, qui vient d'être mandaté par Elisabeth Borne pour précisément évaluer l'impact macroéconomique de cette transition (p. 24). L'autre grand spécialiste de l'économie verte, Christian Gollier, n'y va pas par quatre chemins dans son ouvrage *Le Climat après la fin du mois* (éd. Alpha) : « *On ment au peuple en prétendant que la transition énergétique est une opportunité formidable qui va tous nous enrichir. La réalité est tout autre. Qu'on en passe par une taxe carbone, par des normes automobiles et d'isolation thermique, tout cela sera attentatoire à notre pouvoir d'achat.* » Nous voici prévenus. L'épisode des « gilets jaunes » et l'habitude prise des boucliers anti-inflation laissent peu de doute : tout nouvel essai de taxe carbone pour les particuliers s'accompagnera d'un vaste système de redistribution des recettes collectées en direction des ménages les plus défavorisés. Aucune chance donc pour l'Etat de pouvoir compter sur des rentrées additionnelles et financer une part des 2 points de PIB supplémentaires que coûtera la transition, alors que les investissements nouveaux dans la défense, la santé et l'éducation imposent déjà de dépenser au moins autant. De quoi rendre encore plus impérieuse la réforme des retraites, qui coûtent à elles seules 14 points de PIB – record du monde... Du côté des entreprises, la transition demande 10% d'investissement en plus à prévoir (p. 36). Un effort d'autant plus intense que celles-ci doivent en parallèle détruire du capital « carboné », qui fonctionnait très bien. Avec un parfait sens de l'opportunité, le Medef espérait proposer un deal à l'Etat : échanger ce surplus d'investissement contre la disparition des impôts de production. Le report d'engagements sur le Budget 2023 montre bien que c'était un doux rêve dans la tête de Geoffroy Roux de Bézieux, son président. Elles n'ont pourtant guère le choix. Les entrepreneurs savent que le coût de l'inaction à cause des risques climatiques serait bien supérieur au montant des efforts à consentir (p. 22). Il faut donc accepter ce changement d'ère. Et en cette semaine où est célébré le 50^e anniversaire du message d'Antoine Riboud, fondateur de Danone, sur le « double projet » (p. 78), les entreprises doivent désormais penser triple : économique et social, et environnemental. ■

J. P. Couderc/Roger-Viellet - SP



Document

La révolution Danone

En 1972, Antoine Riboud évoquait déjà la responsabilité sociale des entreprises, indissociable de leur expansion. Un projet qu'Antoine de Saint-Affrique s'applique à poursuivre. **p. 78**

Entreprise

- 60** Les défis de Castex à la RATP
- 62** Eric Lombard part en croisade contre le capitalisme « dérégulé ».
- 64** L'essor des smartphones pliables.
- 66** L'âge d'or du bio, c'est fini.
- 68** Alpine met de l'hydrogène dans le sport automobile.
- 69** Finances. Les comptes bancaires pour mineurs.
- 70** Club. William Hauvette (Asphalte).
- 71** Jellysmack fait rimer visibilité et popularité.
- 72** Airbus Helicopters s'envole sur tous les terrains.
- 74** LVMH se focalise sur les lunettes.
- 76** Dargaud coche toutes les cases de la success story.
- 78** Document. Danone, 50 ans après le discours historique de son fondateur, Antoine Riboud.
- 84** Sciences.

Dossier

- 86** Tourisme d'affaires Grand Ouest. Le business à Bordeaux, Nantes, et en Bretagne.
- 94** Flottes automobiles. La voiture pro passe en mode éco.

Luxe^s

- 100** Création. Kevin Germanier, autre couture.
- 103** Mode. Bottes en caoutchouc.
- 104** Horlogerie. Carl F. Bucherer.
- 105** Gastronomie. Thomas Danigo.
- 106** Automobile. Skoda Enyaq.

Culture^s

- 108** Ecrans et scènes. *La Conspiration du Caire*, de Tarik Saleh.
- 110** Arts. *Les Choses*, au Louvre.
- 111** Livres.
- 114** Double Je, par Nicolas Domenach et Pierre-Henri de Menthon

PUBLICITÉ

MediaObs, 44, rue Notre-Dame-des-Victoires, 75002 Paris. Tél. : 01-44-88-97-70. E-mail : prom@mediaobs.com.
Directeur général Corinne ROUGE.
Directeur délégué Philippe LÉONARD.
Directeur de publicité Benjamin COURCHAURE, Sylvain MORTREUIL.
Directrice de marque Céline CLAMAGRAND.
Immobilier Yves LE GRIX.
Littéraire - Arts Antoine KODIO.
Luxe Arnaud DEPOISSIER.
Culture Romain PROVOST.
Marketing direct Pierre MONCHABLON.

DIGITAL

Business Web Manager Baptiste MIRANDE.
Sales Manager Mathis MEHEUT.
Account Manager Lucas BAILLEUL.
Exécution/Studio Emilien RIGNOLS.
Direction financière Catherine FERNANDES.
www.mediaobs.com

DIRECTRICE DÉLÉGUÉE

Elisabeth DESCOMBES.
ADMINISTRATION
Directeur général Philippe MENAT.
Secrétaire général Jean-Claude ROSSIGNOL.
Directeur commercial et numérique Valéry SOURIAU.

Direction administrative et financière JAYE REIG.
Ressources humaines Sandrine MARTIN.
Directeur des abonnements Luc BONARDI.
Fabrication Christophe PERRUSSON, Sarah RABBAH.
Imprimerie Roto France, Lognes.

Challenges

Relations abonnés - Numéros anciens
45, avenue du Général Leclerc
60643 Chantilly Cedex
Tél. : 01-55-56-71-47

E-mail : abonnements@challenges.fr

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

Ce numéro comporte une lettre « bienvenue aux abonnés » jetée sur couverture sur une partie de la diffusion abonnés.

B. Delesserat/Challenges

Événement



ENTREPRISES

**+ 35 milliards d'euros
par an d'ici à 2030**

Décarboner leurs approvisionnements, chaînes de fabrication, engins et bâtiments suppose une hausse de 10% de leur niveau d'investissement habituel. Source : estimation Rexecode.



MÉNAGES

+ 30 milliards*

Rénover les logements et passer à la voiture électrique réclamera aux foyers d'augmenter de 20% leur budget d'investissement annuel. Source : estimation Rexecode. (*) par an d'ici à 2030.

Transition écologique

UNE FACTURE COLOSSALE

Pour tenir l'objectif de neutralité carbone en 2050, les entreprises, les ménages et les pouvoirs publics vont devoir au moins doubler leurs investissements. Mais l'inaction coûterait plus cher encore.



COLLECTIVITÉS

+ 7 milliards*

Réduire la consommation d'énergie des bâtiments et des éclairages publics, favoriser le vélo et les transports en commun vont nécessiter de relever leurs dépenses d'investissement de 20%. Source : estimation Institut de l'économie pour le climat. (*) par an d'ici à 2030.

Qu'attendre de la COP27, qui réunira, du 6 au 18 novembre à Charm el-Cheikh, les dirigeants de près de 200 pays – dont Emmanuel Macron – au chevet du climat ? L'an dernier, la COP26 à Glasgow avait laissé un sentiment d'échec. Et l'ambition annoncée pour le rendez-vous égyptien d'« aucun retour en arrière sur les engagements pris lors des sommets précédents » semble minimale alors qu'aucun pays signataire de l'Accord de Paris en 2015 n'est dans les clous de ses promesses pour contribuer à limiter le réchauffement de la planète à 1,5 voire 2 degrés d'ici à 2100. Cependant, cette année, les participants seront peut-être plus motivés, sous la pression de l'envolée des prix de l'énergie et des catastrophes météo de l'été (canicules, sécheresses, incendies, inondations), qui ont mis en lumière l'impérieuse nécessité de plus de sobriété énergétique et de réduction des gaz à effet de serre (GES).

Depuis une décennie, ces émissions baissent en moyenne de 1,7% par an au niveau mondial, mais il faudrait aller deux fois plus vite. Certes, les gains en efficacité énergétique et la décarbonation de l'énergie ont permis de découpler la croissance économique de la réduction des émissions de carbone. Mais le rythme est bien trop lent. Il s'agit d'accélérer, et l'effet sur l'économie sera brutal, « un choc d'offre négatif comparable à celui de la crise pétrolière de 1973 » avertissait, il y a un an,

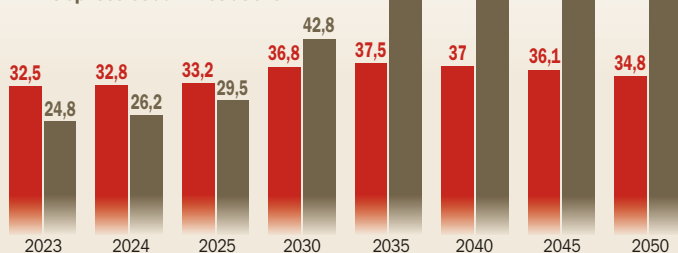
l'économiste Jean Pisani-Ferry (*lire son interview page 24*). Le diagnostic apparaît aujourd'hui réaliste alors que la flambée de la facture énergétique menace de plonger l'Europe dans la récession. Car les prix de l'énergie sont appelés à rester structurellement bien plus chers qu'avant, pendant ces décennies où l'économie mondiale va se désintoxiquer des ressources fossiles (charbon, pétrole, gaz) polluantes, pour se convertir aux énergies bas-carbone (hydraulique, éolien, ►►►

Un effort de longue haleine

Points de passage des investissements supplémentaires (en milliards d'euros)

■ Ménages

■ Entreprises et administrations



La France investit aujourd'hui l'équivalent de 2% du PIB par an dans la décarbonation, soit 50 milliards. Pour être en ligne avec l'Accord de Paris, il faudrait au moins doubler la mise d'ici à 2030.

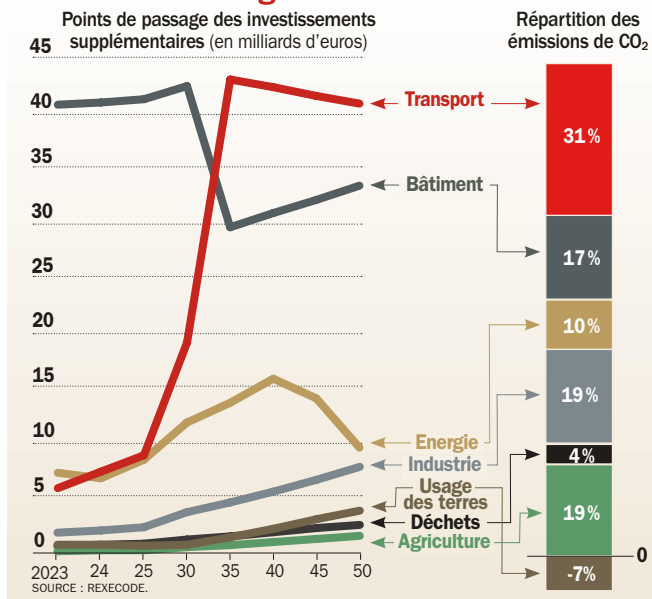
SOURCE : REXECODE.

Événement

►►► solaire, biomasse, nucléaire). Impossible cependant d'échapper à la transition énergétique. Le surplace conduirait à multiplier les désastres climatiques bien plus ruineux (*lire encadré ci-dessous*). Mais la police d'assurance est élevée : il va falloir investir lourdement pour réduire les GES qui font chauffer la planète.

Et la France n'est pas en avance. Le Haut Conseil pour le climat, composé d'experts indépendants, sonne même l'alarme. Le rythme annuel de baisse des émissions de l'Hexagone, de -2% par an entre 2017 et 2021, reste très insuffisant. Pour s'aligner sur la loi européenne, qui a relevé ses ambitions pour 2030 afin d'atteindre le « zéro carbone » en 2050, il faudrait atteindre -4,7% par an en moyenne de 2022 à 2030. Dans certains domaines, le pays est à la traîne : « *Nous sommes le seul des vingt-sept Etats européens à avoir manqué à nos engagements sur les énergies renouvelables* », signale Lola Vallejo, de l'Institut du développement durable et des relations internationales (Iddri). Pour être dans les clouds, il faut changer de braquet, investir plus. Combien ? L'équation est à plusieurs inconnues et les prévisions sur trente ans sont délicates mais les économistes avancent des ordres de grandeur. Patrick Artus estime que les entreprises, les particuliers et les pouvoirs publics consacrent déjà, en France, l'équivalent de 2% du PIB par an à des investissements de décarbonation, soit 50 milliards, et qu'il en faudrait 2% de plus, pour

Des efforts inégaux



Parmi les six secteurs responsables des émissions de gaz à effet de serre (GES), le bâtiment met déjà les moyens financiers pour décarboner, alors que le transport va devoir accélérer. A l'inverse, un meilleur usage des terres peut être une source nette de captation des GES.

passer à 100 milliards par an d'ici à 2030 (*lire page 24*). Pour l'institut Rexecode, les dépenses supplémentaires à consentir seraient plus élevées, de 2,1% et 2,9% du PIB, soit 58 à 80 milliards. « *Les ménages et les entreprises et administrations, qui habituellement augmentent de 2% par an leurs investissements, vont devoir les accroître d'environ 19% pour les premiers et de plus de 10% pour les seconds* », indique Raphaël Trotignon, l'expert de Rexecode. L'Institut de l'économie pour le climat (I4CE) est plus optimiste, partant de son calcul que les « investissements climat » ont atteint 84 milliards en 2021 rien que dans l'énergie, les bâtiments et les transports. Une hausse de plus de 25% grâce à la vigoureuse croissance, aux aides publiques accrues et aux réglementations qui obligent les entreprises à accélérer. « *A condition*

que ce sursaut ne soit pas qu'un feu de paille, le surplus d'investissement nécessaire se limiterait alors, dans ces trois secteurs, entre 13 et 30 milliards par an. »

Tout le monde va devoir ouvrir le portefeuille. Mais la marche est haute pour les ménages les plus modestes, pour les PME à la rentabilité peu solide, pour les collectivités au budget serré. L'Etat est au soutien, via le plan de relance, les primes pour les travaux d'amélioration énergétique des bâtiments et l'achat de véhicules électriques (*lire page 28*). Mais avec une dette représentant déjà 113% du PIB et une montagne de dépenses à financer (retraites, santé, défense) ses moyens

sont aussi limités, comme le montrent les financements trop maigres pour le train (*lire page 32*).

Cap sur la sobriété

Emmanuel Macron a annoncé « *la fin de l'abondance* » et mis le cap sur la sobriété. Pour les ménages, il s'agit de baisser le chauffage et de mieux isoler son logement pour faire des économies d'énergie (*lire page 38*). Au-delà, la transition écologique pourrait les amener à rompre avec le modèle consumériste : comme il faut investir davantage, leur pouvoir d'achat et donc la consommation va s'en ressentir. Pour autant, la décroissance n'est pas le modèle du chef de l'Etat. Dans son discours de Belfort, en février, il avait spécifié qu'il fallait baisser nos consommations d'énergie de 40% en trente ans, sans recourir à « *l'austérité énergétique* » ►►►

(suite p.26)

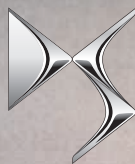
Le coût stratosphérique de l'inaction

Face au coût de la décarbonation, d'aucuns pourraient être tentés d'abandonner l'Accord de Paris et d'en rester au « business as usual ». Sauf que toutes les études montrent que ne rien faire coûterait encore bien plus cher. Le réassureur Swiss Re a évalué plusieurs scénarios. Selon ses calculs, si, au pire, l'humanité renonçait à tout

effort pour limiter les émissions de gaz à effet de serre, elle ferait face à un réchauffement climatique de 3,2 degrés en 2050 qui amènerait le PIB mondial à cette date à un niveau 18% inférieur – 13% pour le PIB français – à ce qu'il serait si la planète n'avait subi aucune hausse de température. « *Une chute de 20% ne signifie pas qu'il reste 80%*, indique Hadrien

Hainaut, expert à l'Institut de l'économie pour le climat (I4CE). *Cela veut dire que l'ensemble de l'économie s'effondre.* » A l'inverse, dans le meilleur des cas, où l'Accord de Paris serait respecté et où le thermomètre augmenterait de moins de 2 degrés en 2050, le PIB mondial ne se contracterait plus que de 4,2%, et celui de la France de 3,5%. La trajectoire la plus probable, de +2,6 degrés en 2050, ferait perdre 14% du

PIB mondial et 10% du PIB français. Déjà, en 2022, les catastrophes naturelles (sécheresse, incendies, inondations, tempêtes) n'ont jamais été aussi nombreuses. Selon la fédération France Assureurs, ces événements climatiques d'ampleur ont généré de janvier à août 1,4 million de sinistres qui donneront lieu à un versement record de 5,2 milliards d'euros d'indemnisations. **E. A.**



DS AUTOMOBILES
Spirit of Avant-Garde

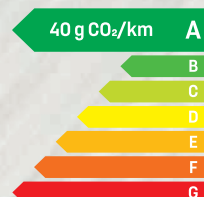
NOUVELLE DS 7

*LE RAFFINEMENT
POUR SEUL GUIDE*



**Pour découvrir et essayer NOUVELLE DS 7
prenez rendez-vous sur DSautomobiles.fr**

Σ • T E N S E
HYBRIDE RECHARGEABLE



DS préfère TotalEnergies – DSautomobiles.fr – CONSOMMATIONS MIXTES DE NOUVELLE DS 7 : DE 1,2 À 5,6 L/100 KM.
DS Automobiles RCS Paris 642 050 199. Spirit of avant-garde = L'esprit d'avant-garde.

Au quotidien, prenez les transports en commun. **#SeDéplacerMoinsPolluer**

Jean Pisani-Ferry,

Economiste, chargé d'une mission sur la transition écologique par la Première ministre.

“Le compte n’y est pas”

Professeur à Sciences-Po et ex-coordonateur du programme économique d'Emmanuel Macron, Jean Pisani-Ferry vient d'être missionné par Mignon pour « l'évaluation des impacts macroéconomiques de la transition écologique ». Son rapport est attendu au printemps 2023.

Challenges. Avant de lancer votre mission, que sait-on, déjà, sur le coût de cette transition ?

Jean Pisani-Ferry. Peu de choses. Une partie de ses avocats nous la présentent comme génératrice de croissance et d'emplois. Une autre partie nous dit que la seule solution est la décroissance. On manque sérieusement d'une évaluation objective et raisonnée. Ce sera l'objet de la mission qui m'a été confiée par la Première ministre.

Aujourd'hui, qu'anticipe-t-on ?

Il y a un certain consensus international pour dire que la transition écologique demandera d'investir au moins 2 points de PIB supplémentaires aux alentours de 2030. Donc pour la France, autour de 50 milliards d'euros d'investissement net en plus par an. Mais ce consensus est fragile et ma première tâche sera d'auditer ces chiffres.

Mais on ne part pas de rien...

Non, évidemment : les chiffres sortis en octobre par l'Institut de l'économie pour le climat (que je préside, mais sans droit de regard sur ses publications) estiment qu'en 2021 les investissements « climat » ont atteint 84 milliards. Mais même s'ils sont en baisse, les investissements « fossile » s'élèvent toujours à 62 milliards. Il faut réduire les seconds et simultanément continuer à accroître les premiers. Il manque sans doute de l'ordre de 20 à 30 milliards d'investissement vert par an. Le compte n'y est donc pas.

Comment financer les investissements supplémentaires ?

Par la taxe carbone ?

Attention, il y a d'autres sources de financement que par le budget pu-



Bruno Levy/Challenges

« Pourquoi ne pas imaginer une fiscalité du patrimoine à base très large et à taux faible ? »

Jean Pisani-Ferry, économiste.

blic. Concernant cette taxe, le choc des « gilets jaunes » a changé la perspective. Alors que dans le Budget 2019, il était prévu de redistribuer 25% des recettes générées par la hausse de la taxe carbone, il est clair désormais que si on la remettrait en place, il faudrait en consacrer le produit, euro pour euro, au soutien à l'équipement des ménages, principalement en fonction de critères de revenu, mais sans doute aussi de lieu de résidence.

Pourquoi ce ciblage est-il si important ?

On ne peut pas traiter de la même manière des ménages à Paris, qui souvent n'ont pas de voiture et résident dans des logements petits, et des ménages en région qui ont souvent une ou deux voitures et une plus grande maison difficile à isoler.

Cela veut-il dire que l'on va davantage s'endetter pour booster ces investissements « climat » à coup de subventions ?

Il n'y a pas que les subventions pour faire avancer un sujet : parfois la réglementation est plus efficace. Regardez la vitesse à laquelle l'industrie automobile se transforme depuis que l'Europe a décidé de bannir le moteur thermique à partir

de 2035. Et d'une façon générale, l'ambition européenne « Fit for 55 » [55% de réduction d'émissions d'ici à 2030, par rapport à 1990] fonctionne bien en mettant en avant des objectifs et des instruments.

Sauf la taxe carbone, là encore...

Un prix du carbone reste nécessaire et fonctionne bien sur des marchés de biens intermédiaires comme le ciment ou l'acier. Son champ va être étendu et il va être assorti d'un mécanisme d'ajustement aux frontières pour nous prémunir contre la concurrence. Mais ce n'est vraiment faisable que pour les produits simples, et ne règle pas la question de l'impact du prix du carbone sur les coûts des exportateurs. Donc c'est une solution imparfaite.

Alors peut-on imaginer une dette étiquetée « climat » ?

Cela peut marcher à condition d'éviter de « ripoliner » en vert tous les nouveaux investissements. Il faudrait reprendre le schéma du plan de relance européen : si un projet entre dans les priorités de l'Union, l'argent public investi pourrait ne pas être concerné par les limites du Pacte de stabilité.

La taxe carbone mise de côté, l'endettement soigneusement encadré, peut-on s'en sortir sans inventer un nouvel impôt climat ?

La transition climatique va être très inégalitaire. Si nous voulons la mener à bien, et sachant qu'une partie de la société est en très grande difficulté pour payer ce qu'elle impose – des voitures plus chères, une isolation coûteuse, des nouvelles chaudières plus propres – la question se posera inévitablement.

Mais ce gouvernement ne veut pas entendre parler d'impôts nouveaux...

Il faudra bien à un moment ouvrir le débat. Rétablir l'ISF serait une très mauvaise idée, mais pourquoi ne pas imaginer une fiscalité du patrimoine à base très large et à taux faible ? Le blocage du gouvernement sur cette question n'est pas très raisonnable. **Propos recueillis**

par Vincent Beauflis ▶

BIEN PLUS QU'UNE CARTE DE PAIEMENT



Acceptée
mondialement
grâce au réseau
VISA*



Pas de frais
à l'étranger*



Vos dépenses
du quotidien
vous rapportent
des nuits d'hôtel

NOVOTEL

greet

MERCURE
HOTELS

Fairmont

ET BIEN PLUS ENCORE

1^{ère} ANNÉE OFFERTE*

All
ACCOR · LIVE LIMITLESS

VISA

CHANGEZ DE CARTE SANS CHANGER DE BANQUE

*Voir conditions sur allvisa.accor.fr

►►► mais plutôt via « l'innovation » et « la transformation de nos processus industriels », pour optimiser les usages. Dans les entreprises, la chasse au gaspi est engagée. « Les prospects qui hier nous écoutaient d'une oreille distraite prennent désormais contact », se félicite Pierre de Montlivault, président de la Fedene, la fédération de l'efficacité énergétique. Ces derniers jours, près d'une centaine de grands groupes ont adhéré au dispositif EcoWatt, les engageant à être « exemplaires » durant l'hiver. Les collectivités aussi cherchent à consommer moins d'énergie grâce à un meilleur pilotage (lire page 40).

Avantage compétitif

Au-delà, les industriels doivent en parallèle stopper le recours aux énergies fossiles et, pour les plus polluants, capter le CO₂ (lire page 36). Certains secteurs s'adaptent à marche forcée, et ce ne sera pas sans casse. A Trémery, en Moselle, Stellantis fabriquait jusqu'à 2,4 millions de moteurs diesel par an. « L'usine va être reconvertie pour produire 600 000 moteurs électriques », dit un porte-parole du groupe. Pour l'aviation, une étude de l'Agence pour l'environnement et la maîtrise de l'énergie (Ademe) montre comment réduire les émissions de CO₂ des vols au départ de la France de 75% d'ici à 2050 grâce aux améliorations technologiques (allègement des avions, recours aux carburants durables)... et à la réduction du trafic. « Pour réussir leur transition énergétique, les entreprises vont devoir revoir leurs modèles, monter dans la chaîne de valeur en proposant plus de services et de fonctionnalités », indique David Marchal, directeur adjoint de l'Ademe. Mais investir avant les concurrents pourra aussi être un avantage compétitif. Et à la fin de ce processus de « destruction créatrice » cher au grand économiste Joseph Schumpeter, il y aura aussi de nouveaux gisements de croissance et d'emplois. En France, si elle est bien menée, la décarbonation pourrait donc se révéler une opportunité... pour l'économie plus que pour la planète car le pays, grâce au nucléaire, pèse moins de 1% des émissions mondiales. **Nicolas Stiel**



M. Bertrand/Challenges

PATRICK ARTUS

Chef économiste de Natixis

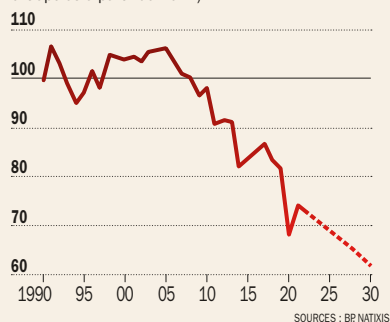
Investir est un impératif... mais peut devenir une opportunité

L'Etat devra augmenter les impôts pour financer le coût de la transition. Mais en poussant le nucléaire et les renouvelables, la France rend aussi possible son indépendance énergétique.

La France ne fait pas la moitié de la réduction d'émissions de gaz à effet de serre (GES) nécessaire pour respecter l'objectif qu'elle s'est fixée dans l'Accord de Paris. Alors qu'elle a promis de baisser de 55% ses émissions d'ici à 2030 par rapport au niveau de 1990 et d'arriver à zéro émission en 2050, elle n'est parvenue qu'à un recul de 23% fin 2021, ce qui est très insuffisant.

Pour revenir dans les clous, on doit mettre le paquet : l'ensemble des acteurs économiques nationaux investissent environ 2 points de PIB par an dans la transition énergétique, il faudrait que ce soit plutôt 4 points, soit passer de 50 à 100 milliards d'euros par an pendant vingt ans. Ces investissements se répartissent pour un tiers pour verdir la production d'énergie, pour un tiers pour décarboner l'industrie et pour un tiers pour rénover les bâtiments et logements. Le défi est que détruire du capital carboné (centrales à charbon, voitures à essence) qui fonctionne très bien pour le remplacer par du capital décarboné neuf (éoliennes, véhicules électriques) coûte cher sans perspective de croissance supplémentaire. Il s'agit d'investir 2 points de plus pour un PIB inchangé. Les entreprises vont devoir s'endetter et vont voir baisser leur rentabilité, les ménages devront mettre aussi la main à la poche et consommer moins. En dernier ressort, le poids, pour accompagner les entreprises et ménages les plus fragiles, va reposer sur l'Etat, qui va financer plus de la moitié de ces surinvestissements.

Emissions de CO₂ en France (base 100 en 1990, extrapolés à partir de 2021)



SOURCES : BP NATIXIS.

Comment ? S'endetter beaucoup plus devient difficilement tenable avec une dette publique de 113% du PIB et des taux d'intérêt qui remontent. L'idée de relever la taxe carbone sur les gros pollueurs est un piège, qui pousserait à des délocalisations en masse ; et la taxe carbone aux frontières de l'Union ne peut marcher que si elle vise toutes les importations, alors que tant qu'elle ne concerne quelques produits de base, elle est aisément contournée. L'Etat n'aura donc d'autre choix, douloureux, que d'augmenter les impôts pour payer la note. Mais ce qui est une contrainte peut tourner à notre avantage. En poussant le nucléaire et les énergies renouvelables, on peut enfin assurer notre indépendance énergétique. Et si la France devance les autres pays dans l'effort – inévitable car le coût de l'inaction climatique est pire –, alors elle gagnera en compétitivité. Il faut se serrer la ceinture pendant vingt ans mais, après, nous toucherons les dividendes de ces investissements massifs et il pourrait s'ouvrir une nouvelle ère de prospérité, les Trente Glorieuses vertes ! ■



Pas besoin d'une image de forêt pour vous parler d'épargne responsable

Chez AXA, 100 % de nos nouveaux produits d'épargne intègrent des enjeux environnementaux et sociétaux.

Découvrez nos solutions d'épargne responsable auprès de nos Conseillers AXA.

Know You Can*

Rendez-vous en agence et sur go.axa/epargneresponsable

L'investissement sur l'Eurocroissance avant la date d'échéance et sur les supports en unités de compte supporte un risque de perte en capital. Les montants qui y sont investis ne sont pas garantis mais sont sujets à des fluctuations à la hausse ou à la baisse, dépendant de l'évolution des marchés financiers.

*La confiance est une force.

AXA France vie • AXA Assurances Vie Mutuelle • Entreprises régies par le code des assurances.

Le gouvernement manie la carotte et le bâton

D'un côté, augmenter les subventions pour accompagner. De l'autre, renforcer les réglementations pour contraindre... L'Etat planificateur joue un rôle clé sur le chemin de la transition énergétique. Mais il marche sur des œufs.



Elisabeth Borne, à La Recyclerie (Paris XVIII^e), le 21 octobre. Alors que Paris a relevé de 40% à 55% son objectif de recul des émissions de CO₂ d'ici à 2030 par rapport à 1990, « cela suppose de faire en huit ans plus que ce que nous avons fait en 32 ans », a résumé la Première ministre.

Après les paroles, place aux actes. En avril, dans l'entre-deux tours de la présidentielle, Emmanuel Macron a promis que son quinquennat « sera écologique ou ne sera pas », piquant à Jean-Luc Mélenchon son concept de « *planification écologique* ». Le 21 octobre, Elisabeth Borne a donné un début de traduction à ces bonnes intentions, alors que, pour la première fois, il a été confié directement à Matignon la responsabilité d'orchestrer l'action environnementale dans toutes

ses dimensions – climat, énergie, biodiversité, économie circulaire, etc. « *Le défi est immense* » pour faire de la France une « *nation verte* » reconnaît la Première ministre. Sous son égide, l'équipe du nouveau secrétariat général à la Planification écologique, menée par l'expérimenté Antoine Peillon, s'est attelée à une tâche titanesque : bâtir une déclinaison fine, par secteur et par région, de la transition à mener. « *Nous avons identifié 22 chantiers sectoriels – transports, bâtiment, etc. – et 7 chantiers transversaux,*

« Nous avons identifié 22 chantiers sectoriels et 7 transversaux. »

Antoine Peillon, secrétaire général à la Planification écologique.

comme le financement ou la justice sociale, détaille Antoine Peillon. Cela se traduira d'ici à fin 2024 en trajectoires précises de baisses d'émissions pour 2030 et 2050 dans chacun des 1200 bassins de vie de l'Hexagone. »

Il y a urgence tant la France est en retard. Le Haut Conseil pour le climat alerte sur « *les risques majeurs de ne pas atteindre les objectifs de réduction des gaz à effet de serre* ». Et, en septembre, la Commission européenne a tancé la France, à la traîne de la moyenne de ►►

Vous avez besoin de combien
pour **développer votre projet ?**

**un
million**

Châlons Agglo accompagne jusqu'à 1 million d'euros à la création ou au développement d'un projet durable et innovant (comme l'économie circulaire, la fabrication de matériaux biosourcés, le stockage de l'énergie)

**Faites-vous connaître
avant le 31 janvier 2023 sur chalons-agglo.fr
economie.cac@chalons-agglo.fr**

►►► L'Union pour la diminution de CO₂, et cancre des énergies renouvelables. Alors que Paris, conformément à l'engagement pris à Bruxelles, a relevé de 40% à 55% son objectif de recul des émissions d'ici à 2030 par rapport à 1990, « cela suppose de faire en huit ans plus que ce que nous avons fait en 32 ans », a résumé Elisabeth Borne.

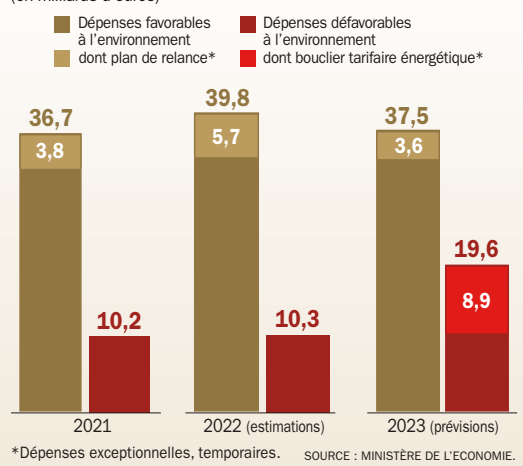
Afin d'y arriver, l'addition s'annonce salée pour les caisses publiques. Selon les économistes, la France doit mettre les bouchées doubles et investir entre 25 et 50 milliards par an de plus qu'aujourd'hui pour financer la décarbonation (lire page 20). Certes, le fardeau sera partagé avec les collectivités, les entreprises et les citoyens. « La répartition est un choix politique mais, par le passé, on a constaté que l'effort public en faveur de la transition écologique était réparti à parts égales entre l'Etat et les collectivités et représentait environ la moitié du total », expose Damien Demailly, de l'Institut de l'économie pour le climat (IACE), qui ajoute que « les crédits publics financent en général pour moitié des investissements publics, et pour moitié des aides aux ménages et aux entreprises ».

Baisse de recettes en vue

A cette aune, l'Etat devrait accroître son effort d'une douzaine de milliards par an. Malgré les 30 milliards du plan de relance fléchés vers la transition énergétique, l'augmentation des primes aux ménages modestes pour passer à la voiture électrique ou rénover leur logement, et les multiples Fonds d'aide aux entreprises et collectivités, on est loin du compte. Le « Budget vert » montre que les dépenses en faveur de l'environnement sont à peu près stables (voir graphique ci-dessus). Pis, la crise énergétique a conduit le gouvernement à dépenser des dizaines de milliards en mesures anti-écologiques telles que les remises sur les carburants et le bouclier tarifaire sur le gaz et l'électricité. La marche est haute alors que les comptes publics sont déjà dans le rouge. Surtout que la sortie des énergies fossiles devrait, à terme, faire disparaître les 18 milliards de recettes de la taxe sur les carburants et le fioul (TICPE). Au point que l'idée du cantonnement d'une « dette écologique » dont le remboursement serait étalé sur des décennies est défendue par certains économistes.

Un Budget pas si vert

Dépenses publiques à impact environnemental (en milliards d'euros)



ronnement sont à peu près stables (voir graphique ci-dessus). Pis, la crise énergétique a conduit le gouvernement à dépenser des dizaines de milliards en mesures anti-écologiques telles que les remises sur les carburants et le bouclier tarifaire sur le gaz et l'électricité. La marche est haute alors que les comptes publics sont déjà dans le rouge. Surtout que la sortie des énergies fossiles devrait, à terme, faire disparaître les 18 milliards de recettes de la taxe sur les carburants et le fioul (TICPE). Au point que l'idée du cantonnement d'une « dette écologique » dont le remboursement serait étalé sur des décennies est défendue par certains économistes.

Sur un total de dépenses publiques de 569,4 milliards prévus dans le Budget 2023, une quarantaine de milliards sont favorables à l'environnement, et une vingtaine sont défavorables comme les remises sur les carburants et le bouclier tarifaire sur le gaz et l'électricité.

d'une chaudière au fioul. Depuis 2016 et jusqu'en 2028, tous les produits en plastique à usage unique sont progressivement éliminés. Les logements « passoires thermiques » ne pourront plus être loués à partir de 2028. La vente de voitures thermiques neuves sera proscrite en Europe à partir de 2035.

Plaidoyer pour la taxe carbone

Une batterie de réglementations qui ne fait pas consensus chez les économistes : « Les normes, les interdictions ou les subventions ciblées ont souvent été incohérentes par le passé », préviennent Jean Tirole et Olivier Blanchard dans leur récent ouvrage *Les Grands Défis économiques* (Puf), et leur mise en œuvre est délicate », aboutissant à une efficacité très variable dans la lutte contre le réchauffement. Aux yeux du Prix Nobel et de l'ex-économiste en chef du FMI, le meilleur outil pour orienter les comportements demeure l'application du principe pollueur-payeur, c'est-à-dire d'affecter un prix à la tonne de carbone émise. C'est la fameuse taxe carbone, qu'ils préconisent d'augmenter peu à peu pour les ménages et d'étendre, via le marché européen des quotas, pour les entreprises. Problème, cet « impôt climat » est largement rejeté par la population, considéré comme un « droit à polluer » accordé aux plus riches, quand les plus pauvres, contraints de travailler loin de chez eux ou d'habiter des logements mal isolés, se sentent injustement pénalisés. Hanté par les « gilets jaunes », le gouvernement n'est pas près de l'augmenter sur les carburants, et l'industrie argue du danger sur sa compétitivité pour ne pas y aller trop fort. « Pour rendre la taxe carbone acceptable socialement, il faudrait affecter ses dizaines de milliards de recettes à des dépenses écologiques », insiste Christian Gollier, le directeur de Toulouse School of Economics, sous la forme d'aides aux 30% des Français modestes et de subventions à la R&D verte. » Pas sûr qu'il soit entendu jusqu'à Matignon, même si une chose est sûre : Elisabeth Borne a beau souhaiter que la transition soit « synonyme de mieux vivre », elle ne se fera pas sans douleur. **Laurent Fargues** ►

La fonction publique se rafraîchit les idées

Jean-Marc Jancovici en a rêvé, Stanislas Guerini l'a fait. En lançant le 12 octobre un vaste plan de formation des hauts fonctionnaires à la transition écologique, le ministre de la Fonction publique a satisfait une vieille marotte de la star du think-tank écologiste The Shift Project : la mise à niveau des décideurs publics

sur la question du réchauffement climatique. Concrètement, quelque 25 000 cadres de l'Etat auront d'ici à début 2024 trois sessions d'une journée, puis ce sera au tour des hauts fonctionnaires territoriaux et hospitaliers en 2025, avant que le dispositif soit étendu aux 5,6 millions de fonctionnaires d'ici à

2027. Les 210 plus grands directeurs des ministères ont démarré dès le 19 octobre avec une formation de vingt-huit heures sur quatre jours. Avec en prime « la mise à disposition d'un coach appuyé par un expert de l'environnement pour la mobilisation collective autour des plans d'action ». Vaste programme. ■



d'
UNE IDÉE
à
SA RÉALISATION

1^{RE} BANQUE DES PME*

**BANQUE
POPULAIRE** 

la réussite est en vous

*Étude Kantar PME-PMI 2021 – Banques Populaires : 1^{re} banque des PME

BPCE • Société anonyme à directoire et conseil de surveillance au capital de 180 478 270 euros • Siège social : 50, avenue Pierre Mendès France - 75201 Paris Cedex 13
RCS Paris n° 493 455 042 • Crédit photo : Getty Images • ROSA PARIS





Train Intercités Coradia Gare de l'Est, à Paris. « La mise en concurrence de la SNCF sur les TER et de la RATP en Ile-de-France permettrait de réduire les coûts du train de 30 % et de gagner 2,5 milliards d'euros chaque année », estime l'économiste Yves Crozet.

Le train n'a ni ses billets ni sa feuille de route

Sans stratégie claire et faute d'assez d'argent, l'Etat ne parvient pas à augmenter significativement la part du rail dans le trafic de passagers et de marchandises, pourtant bien plus écologique que le transport routier.

Ne jamais mettre l'Etat face à ses contradictions. Luc Lallemand, à la tête de SNCF Réseau depuis janvier 2020, l'a appris à ses dépens : il a été brutalement remercié le 28 septembre. Le tort de l'ex-responsable de la filiale en charge du réseau ferré ? Avoir dénoncé le manque de moyens alloués à la régénération et à la modernisation du rail. Le transport ferroviaire est pourtant le plus écologique alors que, dans ce secteur des mobilités très polluant qui pèse pour 30 % des émissions de CO₂ françaises, plus de 90 % sont attribués à la route. La France vise une baisse des émissions du secteur des

transports de 28 % d'ici à 2030 (elles ont augmenté de 8 % entre 1990 et 2015), et une décarbonation complète pour 2050. Il s'agirait donc de détourner massivement les voyageurs et marchandises des voitures, bus et camions roulant aux carburants fossiles pour leur faire préférer le train, qui fonctionne à l'électricité largement décarbonée.

Doubler la part du ferroviaire

Le gouvernement a annoncé une politique de réouverture des petites lignes, de relance des trains de nuit, un plan fret et la construction de lignes à grande vitesse Bordeaux-Toulouse et Montpellier-Perpignan.

Mais qui va payer ? « On me demande de gérer une entreprise où il manque 2 milliards d'euros par an de recettes », avait fait remarquer Luc Lallemand, refroidi par le refus de Bercy de desserrer les cordons de la bourse, sous prétexte que la SNCF a été délestée de 35 milliards d'euros de dette en 2018. Comment, dès lors, prendre en charge des projets sous-financés, dans les contrats de performance de SNCF Réseau ou dans les contrats de plan Etats-région ? Le PDG de la SNCF, Jean-Pierre Farandou, réclame 100 milliards d'euros sur quinze ans pour doubler la part du ferroviaire qui plafonne à 10 % dans le transport de ►►



d'
UN MÉTIER
à
UNE FONCTION VITALE

BANQUE DE RÉFÉRENCE DES PROFESSIONS LIBÉRALES*

**BANQUE
POPULAIRE**



la réussite est en vous

* Source : BPCE

BPCE • Société anonyme à directoire et conseil de surveillance au capital de 180 478 270 euros • Siège social : 50, avenue Pierre Mendès France - 75201 Paris Cedex 13
RCS Paris n° 493 455 042 • Crédit photo : Yann Stofer • ROSA PARIS





C. Simony/AFP

Carole Delga. La présidente de région affecte 800 millions par an au rail. Au nom de la transition écologique.

La région Occitanie joue les locomotives

Pour encourager à prendre le train, Carole Delga, la présidente du conseil régional d'Occitanie dit « *tout mener de front* ». « *Je finance les trains du quotidien, la réouverture de petites lignes, les LGV, le développement du fret et nous sommes l'unique région française à payer le fonctionnement de certains trains à la place de l'Etat.* » Visant 100 000 passagers transportés par jour dans les trains d'ici à 2030 (+49%), la région consacre

800 millions d'euros sur dix ans au développement du rail, au nom de la transition écologique. Ainsi, elle a obtenu de SNCF Réseau le transfert de la gestion et maintenance de deux lignes, dont celle de Montréjeau-Bagnères-de-Luchon (Haute-Garonne), où rouleront des trains à hydrogène à partir de 2024. « *Le modèle que l'Etat impose à SNCF Réseau est à bout de course, déplore l'édile socialiste, laissons la main aux régions.* » Les collectivités d'Occitanie

se sont aussi engagées sur le financement à 40% de la LGV Bordeaux-Toulouse, soit plus de 1,2 milliard. Enfin, « *pour gagner la bataille* », il faut proposer « *une tarification attractive* », martèle Carole Delga. Certains trains sont gratuits pour les jeunes de 18 à 26 ans. Et, le 15 octobre, la région a fait une promotion avec des billets à 1 euro dans ses TER : 86 000 ont été vendus, quadruplant le nombre de passagers par rapport à un week-end normal. ■

▶▶▶ passagers et marchandises. Un montant nécessaire pour désaturer les nœuds ferroviaires à Lyon, Marseille ou Bordeaux, doubler l'offre sur les liaisons entre régions, accroître celle en milieu de semaine, multiplier les offres à prix attractifs. Las, le projet de loi de finances 2023 n'accorde qu'un budget de 3,8 milliards au secteur, 300 millions seulement de plus qu'en 2022. « *Ni la SNCF ni les régions n'ont les moyens de répondre aux besoins, déplore Bruno Gazeau, président de la Fnaut, la fédération des usagers de transports. La France régresse par rapport à ses voisins. Elle consacre 45 euros par habitant et par an à son réseau, contre 413 euros en Suisse et 124 euros en Allemagne. Il faut être ambitieux et non se résigner au malthusianisme.* »

Choisir entre le car ou le train
C'est pourtant ce qui semble se passer pour les 9 000 kilomètres de petites lignes régionales peu fréquentées. Leur rénovation coûterait 7 milliards sur dix ans. Pour l'heure, seulement 180 millions ont été alloués entre 2020 et 2022 par le gouvernement pour remettre à niveau 1 500 kilomètres. « *Il faudrait faire des choix*, plaide un ancien dirigeant de SNCF Réseau : *500 millions à 1 milliard par an pourraient être récupérés si on fermait 60% du réseau au profit du transport par cars, ce qui permettrait d'améliorer les trains de banlieue saturés. Mais c'est inaudible pour un dirigeant politique* », confronté à la grogne des élus et usagers locaux. Une

autre solution serait de transférer leur gestion aux régions. L'Occitanie a fait ce choix (*lire encadré*), qui accorde une priorité budgétaire forte au rail. Cependant, l'explosion des prix de l'électricité en décourage d'autres, comme Jean Rottner, président de Grand Est.

« *L'hypocrisie vient de ce qu'on ne veut pas reconnaître le coût très élevé du train*, fustige Yves Crozet, spécialiste de l'économie des transports à Sciences-Po Lyon. *L'Allemagne vient de déboursier 2,5 milliards d'euros pour financer pendant trois mois des billets de train régionaux à 9 euros. Cela a permis d'éviter l'émission de 1,8 million de tonnes de CO₂, mais ça lui a coûté 1 380 euros par tonne de carbone économisée.* » Depuis les lois du Grenelle de l'environnement en 2009, la France a investi près de 90 milliards dans les transports publics, dont 22 dans les chères lignes à grande vitesse, sans pour autant faire baisser la prépondérance de la voiture.

Dans un rapport publié en avril par l'Institut Montaigne, Jacques Gounon, président de Getlink (ex-Euro-tunnel) et Patrick Jeantet, ex-PDG de Keolis, expliquent cet échec. Ces subventions ne sont pas efficaces, profitant le plus souvent à ceux qui utilisent déjà les transports collectifs, car l'offre est trop concentrée dans les centres des villes qui ne génèrent que 2% des émissions des transports. Par ailleurs, le réseau ferroviaire ne dessert qu'une commune sur dix, avec des fréquences non adaptées à tous les usages. Sur-

tout, relèvent les auteurs, l'Etat est incapable de prendre des mesures contraignantes pour pousser à renoncer au transport sur route depuis l'abandon de l'écotaxe sur les poids lourds en 2014 et les manifestations des « gilets jaunes » face à la hausse de la taxe carbone sur les carburants en 2018.

100 milliards d'euros

Montant requis pour doubler la part du train de dans le transport de passagers et de marchandises sur quinze ans et ainsi éviter l'émission de 8 à 12 millions de tonnes de CO₂ par an.

10%

Part que représente le train dans les transports face aux 85% de la voiture. Lui ne génère que 0,3% des émissions de CO₂ totales.

SOURCE : SNCF.

Ponctionner les autoroutes

Conscient que l'Etat ne peut pas tout financer seul, tout le monde phosphore. Faire baisser les coûts du train? « *La mise en concurrence de la SNCF sur les TER et de la RATP en Ile-de-France permettrait de les réduire de 30% et faire gagner 2,5 milliards chaque année* », estime Yves Crozet. Augmenter les coûts du transport en voiture en instaurant des péages urbains? Jean Coldefy, de l'association sur les mobilités Atec ITS, veut prendre exemple sur Oslo, en Norvège, qui en a mis un en place et réaffecte 60% des recettes aux transports en commun. « *Appliquée avec des exonérations pour les faibles revenus, la généralisation de cette mesure aux six plus grosses aires urbaines françaises rapporterait plus de 600 millions par an* », a-t-il calculé. Ponctionner les redevances des sociétés d'autoroutes? Carole Delga, à la région Occitanie, le propose à partir de 2030, quand les concessions privées arriveront à terme. C'était déjà l'idée de Ségolène Royal... pour compenser l'écotaxe qu'elle a elle-même supprimée. En attendant, la transition écologique n'est pas sur de bons rails. **Pauline Damour** ▶



d'
ENTREPRENDRE
à
RÉUSSIR

1 MILLION DE PROFESSIONNELS ET D'ENTREPRISES ACCOMPAGNÉS*

**BANQUE
POPULAIRE**



la réussite est en vous

* Source : BPCE

BPCE • Société anonyme à directoire et conseil de surveillance au capital de 180 478 270 euros • Siège social : 50, avenue Pierre Mendès France - 75201 Paris Cedex 13
RCS Paris n° 493 455 042 • Crédit photo : Yann Stofer • ROSA PARIS



PARTENAIRE PREMIUM

Entreprises

A marche forcée

Flambée des coûts de l'énergie d'un côté, rafale de règlements environnementaux imposés par l'Europe et l'Etat de l'autre : les entreprises n'ont d'autre choix que d'avancer à marche forcée vers la décarbonation. Le temps du greenwashing est dépassé. Les grands groupes ont tous leur plan d'action pour s'aligner sur l'objectif « zéro émission » en 2050. Mais il faut encore accélérer. Selon l'institut Rexecode, les entreprises, qui ont investi au total de l'ordre de 350 milliards d'euros en 2021 en France, devront mettre au moins 35 milliards de plus par an d'ici à 2030. « Une marche de 10%, considérable » relève Michel Didier, son président, surtout pour les PME. Avec deux principaux leviers : l'énergie, qu'il faut économiser et qui doit être plus propre, et l'approvisionnement en matériaux et composants, qui doivent être bas-carbone ou recyclés. Aux avant-postes, les énergéticiens dépensent pour se déployer dans l'éolien, le solaire, la biomasse. EDF devra déboursier environ 60 milliards pour construire six réacteurs nucléaires d'ici à 2037. L'industrie manufacturière, particulièrement la métallurgie, la chimie, les matériaux (ciment, papier, verre, plastique), très « sales », s'adaptent au prix de renouveler massivement leurs équipements pour verdir le processus de fabrication. Ces secteurs ont déjà bien avancé. De 1990 à 2019, la France a obtenu 90% de ses réductions d'émissions de carbone grâce aux efforts menés dans l'industrie et l'énergie. Les constructeurs automobiles et aéronautiques, sommés de revoir leur business, innovent. Alors que plus une voiture thermique ne pourra être vendue en Europe en 2035, la conversion à l'électrique devrait coûter 80 milliards à Stellantis, 40 milliards à Renault. Le BTP, soumis à des normes de performance énergétique et environnementale toujours plus exigeantes, s'y met aussi. L'agriculture est en retard, qui doit moins utiliser d'engrais et mieux valoriser ses déchets. Maintenant, c'est au tour des services : « L'effort prioritaire à venir doit porter sur les véhicules utilitaires, le transport routier, la rénovation des bâtiments tertiaires », pointe l'institut Rexecode. Face à ce mur d'investissements, la puissance publique vient en renfort, avec les aides des plans de relance et France 2030, via Bpifrance, en engageant 2 milliards d'euros pour monter une filière d'hydrogène vert. L'enjeu : que la décarbonation ne dégrade pas la compétitivité des entreprises tricolores. Voir la renforce. **Gaëlle Macke**

Plus de 1,7 milliard d'euros d'ici à 2027. C'est le montant de l'investissement que met ArcelorMittal sur la table pour verdir ses deux grands complexes sidérurgiques en France, à Dunkerque et Fos-sur-Mer, qui sont responsables de près de 25% des émissions de l'industrie tricolore. Un chiffre colossal, à la hauteur du défi du plus polluant de tous les secteurs industriels. En effet, depuis le XIX^e siècle, c'est en brûlant du charbon que les sidérurgistes obtiennent la température supérieure à 1 000 degrés nécessaire pour extraire l'oxygène du minerai de fer et couler de la fonte. Résultat : produire 1 tonne d'acier génère l'émission de 1,8 tonne de CO₂. « Notre stratégie de décarbonation est coûteuse car elle passe par une transformation complète de notre outil de production, hauts fourneaux et cokeries, pour faire de l'acier sans utiliser de charbon, explique Eric Niedziela, président d'ArcelorMittal France. Nous travaillons depuis plusieurs années sur les technologies existantes ou futures à travers des projets pilotes et grâce à des acquisitions. »

Recours à l'hydrogène

Le groupe indien a choisi l'usine dunkerquoise, son fleuron européen, qui produit près de 7 millions de tonnes d'acier soit près de 10% de sa production mondiale – et engloutit 4,5 millions de tonnes de charbon par an –, pour en faire le laboratoire de sa révolution verte. Les hauts-fourneaux, « cathédrales d'acier » qui dominent le paysage du Nord depuis six décennies, ne seront bientôt plus qu'un souvenir. ArcelorMittal y explore trois voies pour décarboner. Pour purifier le minerai de son oxygène, le groupe va faire un saut technologique en construisant une usine dite de « réduction directe » où le charbon sera remplacé par l'hydrogène. Pour fondre le fer, le sidérurgiste utilisera désormais des fours électriques (aussi à Fos-sur-Mer)... dans lesquels il compte aussi réutiliser davantage d'acier usagé, en doublant sa part dans la

ArcelorMittal frappe fort pour verdir son acier

Le sidérurgiste s'engage à réduire ses émissions de CO₂ de 40% en France d'ici à 2030. Et réclame des aides publiques pour financer près de la moitié de l'effort.



F. Lo Presti/AFIP

Sur le site de Dunkerque. Le groupe indien a choisi cette usine, son fleuron européen, qui engloutit 4,5 millions de tonnes de charbon par an, pour en faire le laboratoire de sa révolution verte.

chaîne de production. Un kilo d'acier produit en France devrait contenir à terme jusqu'à 25% de ferrailles recyclées. Enfin, pour éliminer les 10 à 20% d'émissions résiduelles en fin de cycle de production, « nous développons des solutions de captage et de stockage ou de réutilisation du CO₂ pour en faire, par exemple, du biocarburant », précise Eric Niedziela.

C'est le projet « 3D » : à Dunkerque, le gaz sidérurgique est acheminé jusqu'à une cheminée d'un nouveau genre, « colonne d'absorption et régénération » où le dioxyde de carbone est capturé. Coût de cette innovation : 20 millions d'euros... dont 15 financés par l'Union européenne. Au bout du compte, le deuxième groupe sidérurgique mondial s'est engagé à baisser ses émissions carbone de 40% dans l'Hexagone d'ici

à 2030, soit plus vite que ses objectifs européen (-35%) et mondial (-25%). Un objectif crucial pour que l'Etat français puisse respecter la feuille de route européenne de baisser les émissions globales du pays de 55% d'ici à 2030 par rapport à 1990. Et une nécessité pour ArcelorMittal, à la fois pour répondre à ses clients – par exemple les constructeurs automobiles – eux-mêmes très soucieux de leur empreinte carbone, et pour éviter, à terme, de payer une lourde taxe sur chaque tonne de carbone émise (le lobby de la sidérurgie a négocié à Bruxelles des quotas gratuits jusqu'en 2032, mais ils seront chaque année plus limités). Le groupe indien y voit aussi une opportunité, par l'innovation, de redévelopper ses sites en Europe après des années de sinistrose et de fermetures, de Florange à Liège.

10 milliards de dollars

Investissement de décarbonation global prévu par ArcelorMittal pour réduire mondialement ses émissions de CO₂ de 25% d'ici à 2030.

1,7 milliard d'euros

Investissement programmé d'ici à 2027 sur les sites de Dunkerque et de Fos-sur-Mer.

SOURCES : ARCELORMITTAL, GOUVERNEMENT, AIE.

Mais le sidérurgiste n'entend pas supporter seul le coût des investissements très lourds et réclame des aides publiques, à hauteur de 40 à 50% du budget, alors qu'il multiplie les projets en Belgique, en Allemagne, en Espagne et au Canada. « Le groupe fait jouer la concurrence entre les gouvernements pour obtenir un maximum de subventions », observe Pierre Paturel, analyste du cabinet Xerfi. Le contexte chaotique de la guerre en Ukraine lui est sur ce point favorable. « L'acier est un produit stratégique, et revenir aux importations met en péril la souveraineté industrielle d'un pays, donc les gouvernements n'ont d'autre choix que de soutenir massivement ces secteurs », renchérit Marcel Genet, expert de La-place Conseil.

Le gouvernement français a répondu présent avec son plan France 2030 qui arrose une enveloppe – à répartir – de 5,6 milliards d'euros pour aider à la décarbonation de l'industrie... encore sous réserve du feu vert de Bruxelles. Cependant, le conflit ukrainien a aussi fait flamber les prix de l'électricité en Europe, ce qui complique l'équation économique au moment de la conversion de cette industrie très énergivore. La sécurisation de l'approvisionnement et du prix de l'électricité sera donc une donnée clé.

Taxe aux frontières

En outre, cette conversion verte va augmenter les coûts de production de 30 à 80%, selon les calculs d'ArcelorMittal. Intenable face à la concurrence de l'acier chinois ou turc : il faudra que la taxe carbone aux frontières de l'Europe, votée en juin, qui frappe l'acier « sale » importé, soit efficace pour protéger les sidérurgistes européens. Le chemin est donc encore tortueux vers une sidérurgie décarbonée et compétitive. Un sujet qui sera sans nul doute sur la table alors qu'Emmanuel Macron compte recevoir prochainement les patrons des 50 grands sites industriels les plus polluants de France pour « aller plus vite et plus fort ».

Isabelle de Foucaud ▶

Ménages

Etre aidés, mais pas taxés

Aujourd'hui, entre les embardées des prix des carburants et l'augmentation annoncée de 15% des tarifs du gaz et de l'électricité, les préoccupations de fin du mois des Français rejoignent celles de la fin du monde. Si la sobriété est devenue à la mode, pour beaucoup c'est une nécessité. Il s'agit de baisser le thermostat, de faire tourner la machine à laver la nuit, de covoiturier avec une voisine. Au-delà, la transition énergétique va pousser – voire contraindre – les ménages à modifier leurs habitudes, consommer moins et investir plus. Selon l'institut Rexecode, les ménages français ont investi environ 150 milliards d'euros au total en 2021, et il leur faudrait rajouter environ 30 milliards d'ici à 2030 pour contribuer, à leur échelle, aux objectifs de baisse d'émissions de carbone du pays. « *Cet effort de 20% est colossal, relève Raphaël Trotignon, analyste à Rexecode. Pour rappel, la tendance moyenne des dernières décennies était une augmentation de 1% par an.* » Avec deux gros postes de coûts, qui représentent l'essentiel des émissions de gaz à effet de serre des particuliers, et 27% des émissions du pays. Le premier, pour les automobilistes, est de passer à la voiture électrique, qui coûte aujourd'hui presque deux fois plus cher qu'une à essence. Et le second est, pour les propriétaires, de remplacer, par exemple, leur chaudière au fioul par une pompe à chaleur, ou de doubler les murs de leur logement, des travaux représentant souvent plusieurs mois de salaire. Les gains à terme seront là, d'économies sur le coût de l'essence et la facture de chauffage. Mais pour bien des foyers, cela reste inabordable, même avec les aides, réservées aux très modestes. Et la transition écologique s'avère très inégalitaire : le train de vie des riches est beaucoup plus polluant, et pourtant les pauvres sont bien plus pénalisés par son impact sur leur pouvoir d'achat. Le mouvement des « gilets jaunes » a ainsi enterré l'essor de la taxe carbone sur les carburants, un outil majeur de lutte contre le réchauffement climatique mais jugé inéquitable. Pour convertir à des modes de transport plus vertueux, les pouvoirs publics subventionnent plutôt l'achat ou la location de voitures et vélos électriques, développent le bus, le tram, le train. Une méthode douce mais lente et chère qui a aussi ses limites. In fine, la décarbonation a un coût et les ménages doivent s'attendre à être mis à contribution, que ce soit en tant que consommateurs... ou en tant que contribuables. **G. M.**

Pavillons ou immeubles mal isolés, au chauffage vétuste : sur les 29 millions de résidences principales des Français, près de 5 millions sont des « passoires thermiques ». Un fléau pour la planète, alors que les habitats sont responsables de 11% des émissions de gaz à effet de serre en France. Et, désormais, une préoccupation pour leurs occupants qui, même s'ils sont protégés jusqu'à fin 2023 par le bouclier tarifaire sur les prix du gaz et de l'électricité, s'inquiètent de futures factures salées. Les propriétaires sont, de plus, rattrapés par les réglementations. Le diagnostic de performance énergétique (DPE) de leur bien est devenu crucial car, au 1^{er} janvier 2025, il deviendra impossible de louer les logements les plus mal notés, étiquetés G. L'interdiction s'étendra aux classés F en 2028 puis aux E (soit l'ensemble des passoires thermiques) en 2034. A la vente, ces maisons et appartements subissent déjà une décote, qui va empirer.

Parcours du combattant

De quoi pousser leurs habitants à entreprendre des travaux. Mais là, ils devront retrousser les manches de leur pull à col roulé. Déjà, il faut solliciter un diagnostiqueur professionnel pour obtenir un DPE récent. Comptez 150 à 200 euros pour un 2-pièces, 250 à 300 euros pour une maison. Puis commence un véritable parcours du combattant. Car un chantier de rénovation énergétique global a des exigences particulières. D'abord, un « audit énergétique » doit être réalisé par un spécialiste agréé qui, pour 500 à 1 000 euros, définira les travaux à effectuer. Ensuite, il s'agit de recruter des artisans « reconnus garants de l'environnement » (RGE) pour les devis et le chantier. Or, « moins de 10% des pros du bâtiment ont cette certification », souligne Romain Villain, directeur de la plateforme de conseil en rénovation énergétique Heero. Vu la pénurie de couvreurs, menuisiers, chauffagistes, mieux vaut s'armer de patience... Et ne pas souffrir de phobie administrative au moment de

La galère de la rénovation énergétique des logements

Individuels ou collectifs, les travaux pour en finir avec les passoires thermiques coûtent cher. Et les démarches pour obtenir des aides sont trop complexes.



Chantier à Saint-Egrève (Isère). MaPrimeRénov' (10 000 euros maximum) varie selon les revenus du foyer, le nombre d'occupants du logement, sa localisation et le « gain écologique » des travaux.

monter les dossiers d'aides. Attention aux déceptions : le montant de MaPrimeRénov' (10 000 euros maximum) varie du tout au tout selon le niveau de revenus du foyer, le nombre d'occupants du logement, sa localisation et le « gain écologique » des travaux. Elle est nulle ou faible au-delà de 38 000 euros de revenus annuels pour un célibataire en Ile-de-France et 29 000 euros en région, ou pour une famille avec deux enfants gagnant plus de 79 000 euros en région parisienne, 60 000 euros en province.

Après dépôt, il faut encore « six mois à un an et demi pour instruire les dossiers », déplore Sylvie Charbonnier, du syndicat des professionnels de la rénovation de bâtiments Symbiote. Et toute évolution des devis amène un réexamen alors que, en ce moment, les artisans relèvent leurs prix face à la flambée du coût des matériaux qui ont « grimpé de 11% l'an dernier et de 10% sup-

plémentaires de janvier à juin 2022 », estime Grégory Monod, de la Fédération française du bâtiment (FFB). De plus, « certains travaux efficaces ne sont pas pris en compte, comme l'isolation des combles perdus, à effectuer pourtant en priorité pour restreindre les déperditions d'énergie », regrette Romain Villain. Concernant l'isolation par l'extérieur, nous observons qu'en moyenne ce type de travaux porte sur une surface de 120 m² alors que MaPrimeRénov' plafonne à 100 m². Enfin, il faut avancer les frais, la prime n'est versée qu'après les travaux terminés.

D'autres subventions existent, octroyées par les collectivités locales, et les certificats d'économie d'énergie (C2E, payés par les énergéticiens). Mais il n'y a pas de guichet unique, les démarches et critères d'éligibilité diffèrent, et les dispositifs sont fluctuants. La complexité est encore plus criante pour les co-

propriétés, où les aides peuvent être à la fois collectives et individuelles. C'est un tel casse-tête que l'Etat vient de créer un service d'accompagnateurs Rénov' (payant, bientôt obligatoire pour les travaux chers) chargés d'assister les propriétaires pour le financement et le chantier.

Reste à charge

A la fin, alors qu'une rénovation globale coûte en moyenne 25 000 euros, et jusqu'à 70 000 pour une grande maison, selon la FFB, « le montant restant à payer avoisine les 60% pour les classes moyennes, les aides étant concentrées sur les ménages modestes », souligne Sylvie Charbonnier. Il faudra donc, en plus, un prêt bancaire. Par exemple, ce couple avec deux enfants qui gagne 24 300 euros annuels, qui rénove sa maison de 116 m² près de La Rochelle notée F, a un devis de 35 000 euros pour isoler les murs et combles perdus, installer une ventilation, changer les fenêtres, remplacer le chauffage par une pompe à chaleur et ainsi passer à D. Le couple va bénéficier de 6 500 euros de MaPrimeRénov' et 3 500 euros de C2E. Le reste à charge est de 25 000 euros. Résultat, la rénovation globale du logement, seule efficace pour réduire significativement la consommation d'énergie et donc les émissions de carbone, reste inabordable pour la plupart des foyers... surtout si les occupants doivent déménager temporairement. « Les travaux réalisés via notre plateforme sont souvent ciblés, parfois juste pour passer au double vitrage », note Romain Villain. Ainsi, en 2021, si 644 000 ménages ont déposé un dossier et obtenu une prime de 3 000 euros environ, selon la Cour des comptes, seuls 2 500 logements ont été sortis du statut de passoire thermique... très loin de l'objectif de 80 000 fixé par le gouvernement.

5 millions de passoires thermiques en France.

644 000 ménages ont fait des travaux de rénovation en 2021, l'Etat compte en aider 700 000 en 2023.

2,4 milliards d'euros alloués à MaPrimeRénov' par l'Etat en 2021 et 2022, 2,5 milliards sont prévus pour 2023.

SOURCES : MINISTÈRES, COUR DES COMPTES, ANAH.

F. Henry/Réa

Virginie Grolleau ▶

Collectivités

Des moyens limités

Souvent négligé, le rôle des collectivités locales est moteur pour mettre en œuvre sur le terrain la transition écologique. L'Institut de l'économie pour le climat (I4CE) vient de publier un rapport qui chiffre leurs « investissements climat » à 5,5 milliards en 2021 et calcule qu'il faudrait « plus que les doubler, à 12 milliards par an », pour contribuer à hauteur des engagements de réduction des émissions de la France d'ici à 2030. Un effort budgétaire très lourd, « représentant près de 20% de leur enveloppe d'investissements annuelle ».

L'actuelle envolée des prix du gaz et de l'électricité, qui ont fait exploser leurs factures, motive les élus, jusqu'ici inégalement allants, à accélérer leurs mesures de sobriété et miser sur des sources d'énergie renouvelables locales, pour faire des économies autant que de l'écologie. « Pour l'éclairage public, qui représente 13% de la consommation d'énergie d'une commune, les ampoules basse consommation sont un investissement abordable et immédiatement rentable, note Laurent Gautier-Falret, expert du secteur public local à La Banque postale. Aujourd'hui, seules 20% d'entre elles l'ont déjà fait. » Mais, pour aller au-delà, il faut mettre bien plus d'argent dans des chantiers longs et complexes comme la rénovation thermique des bâtiments (administrations, gymnases, piscines, écoles, Ehpad...) et la création de réseaux de chaleur (récupérée d'une usine voisine, de l'incinération de déchets ou de la géothermie, pour chauffer un quartier). En vingt ans, la petite commune rurale du Mené, en Bretagne, pionnière, est ainsi parvenue à être autonome en énergie grâce à l'installation d'éoliennes, de panneaux solaires et d'un méthaniseur.

Autre levier crucial de lutte contre le réchauffement climatique exigeant des dépenses massives : le développement de transports propres. Les régions sont chargées de propulser l'usage du train; les départements sommés d'équiper le territoire en bornes de recharge électriques, de convertir les flottes de cars; et les villes de déployer métros et tramways, d'aménager des pistes cyclables. De quoi s'affoler pour leurs finances. En août, le gouvernement a annoncé un Fonds vert, de 2 milliards sur quatre ans, pour les accompagner. L'Europe distribue aussi des subventions, par exemple via son plan de soutien à 100 villes visant à être climatiquement neutres en 2030. Ont été sélectionnés Angers, Bordeaux, Dijon, Dunkerque, Grenoble, Lyon, Marseille, Nantes et Paris. **G. M. et A. M.**

Qu'il pleuve ou qu'il vente, les ouvriers d'Equans se démènent pour tenir le planning. Ils ont encore deux ans pour changer 30 000 lampadaires de l'agglomération d'Angers : les mâts, les ampoules, les lanternes et même les câbles si nécessaire. Des travaux dans toute la ville, qui font râler les passants... « Mais c'est pour la bonne cause », se reprend cette habitante. « Grâce à cette transformation, argumente Jean-Marc Verchère, le maire d'Angers, chaque point lumineux ne consomme plus que 15 à 30 watts au lieu de 150. »

Ce chantier fait partie du plus vaste projet de « smart city » de France, lancé par Christophe Béchu, son prédécesseur à la mairie de la préfecture du Maine-et-Loire, nommé ministre de la Transition écologique. Le contrat de 178 millions d'euros sur douze ans a été signé fin 2019 avec quatre entreprises françaises : Equans, spécialiste des services multi-techniques (ex-filiale d'Engie rachetée par Bouygues), Suez pour les déchets, l'eau et l'assainissement, La Poste pour les données, et les mutuelles Vyv pour créer de nouveaux services. L'objectif : se doter d'instruments de mesure pour mieux piloter l'action publique de la collectivité – « les permis de construire, les consommations d'eau, d'électricité, la circulation... » mentionne le maire – notamment dans une perspective environnementale.

Opérationnelle fin 2023

Le téléguidage de la consommation énergétique est au cœur du réacteur. 56 millions d'euros sont ainsi destinés à la rénovation des 30 000 lampadaires, dont la ville espère 66% d'économies d'ici à 2025; 400 sondes de détection de l'humidité des sols rationalisent l'arrosage avec, à la clé, 30% de consommation d'eau en moins; 3500 capteurs placés dans l'ensemble des bâtiments publics, soit 1 million de mètres carrés, permettront au centre de contrôle, « l'hyperviseur », de gérer tous leurs fluides, du chauffage à la climatisation en passant par la lumière en

Angers mise sur la tech pour sa chasse au gaspi

L'agglomération investit près de 180 millions pour rénover ses équipements et mieux piloter sa consommation d'énergie grâce à l'intelligence artificielle.



Rénovation de l'éclairage public. 30 000 lampadaires sont concernés. La ville espère 66% d'économies d'ici à 2025.



«L'hyperviseur». Ce centre de contrôle permet de gérer tous les fluides, du chauffage à la climatisation en passant par la lumière en fonction de l'occupation des salles, pour faire baisser la note de 20%.



Analyse de l'arrosage automatique des pelouses. 400 sondes détectant l'humidité des sols devraient réduire de 30% la consommation d'eau.

fonction de l'occupation des salles, pour baisser la note de 20%.

L'idée est d'éviter les gaspillages d'énergie grâce à l'intelligence artificielle, qui sera totalement opérationnelle fin 2023 : au total, l'agglomération en attend un peu plus de 100 millions d'euros d'économies sur vingt-cinq ans. Un effort de sobriété bienvenu dans le contexte d'explosion des prix du gaz et de l'électricité. « *Le budget énergétique d'Angers s'établissait à 6,5 millions d'euros l'an dernier. Malgré nos efforts, il va passer à 9 millions cette année. Et nous hésitons à budgéter entre 10 et 15 millions en 2023* », explique Jean-Marc Verchère.

Pourtant, le projet n'est pas allé sans un peu de contestation. Un tel montant, pour une métropole de 300 000 habitants, qui consacre en moyenne 120 millions par an à l'ensemble de ses investissements, ne pouvait-il être mieux utilisé ? D'autant que l'agglomération a dû déboursier aus-

178 millions d'euros investis sur 12 ans dans le projet de « pilotage intelligent » de l'agglomération d'Angers.

100 millions d'euros d'économies espérées dans les 25 ans à venir sur les dépenses énergétiques.

Photos réalisées par Bruno Leroy pour Challenges

si, sur trois ans, 200 millions pour deux nouvelles lignes de tramway qui doivent ouvrir en juillet 2023, un investissement participant à la transition climatique plus consensuel. A l'époque de la signature du contrat de « territoire intelligent », aucun élu écologiste ne siège au conseil d'agglomération. « *J'aurais voté contre, assure Yves Aurégan, élu en 2020 sous l'étiquette EELV. Si les ampoules LED ne font pas débat, je suis plus sceptique sur le côté "big brother" du projet. Au départ d'ailleurs, il s'agissait plutôt d'afficher Angers comme cité technologique qu'à l'avant-garde écologique...* »

Un penchant de Béchu. La ville n'avait-elle pas inauguré en 2015 sa Cité de l'objet connecté, forte de son patrimoine industriel électro-

nique ? L'année suivante, elle reçoit même deux visites de Gary Shapiro, le patron du Consumer Electronics Show (CES) qui se tient chaque année à Las Vegas. En 2018, c'est d'ailleurs lors d'une visite au CES que l'ex-maire a le déclic. « *Dans le lobby du Caesar Palace, après un coup de fil au directeur des services, il me lance : "C'est parti pour la smart city"!* », se souvient Constance Nebbula, son adjointe au numérique qui en plaide la cause.

Non au stockage chez Amazon

Un an de travail et la tournée des 29 communes de l'agglomération ont été nécessaires pour affiner le projet et emporter l'adhésion. C'est Angers Métropole qui paie et met l'outil à disposition des autres collectivités. Le stockage des données a été refusé à Amazon, au profit de La Poste. Un suivi des crues de la Sarthe et de la Loire est ajouté au cahier des charges. Le 12 novembre 2019, le projet est entériné par un vote au conseil d'agglomération à l'unanimité des 93 voix, moins une abstention. Seule voix discordante, le communiste Alain Pagano n'est toujours pas convaincu : « *Cet été, en pleine sécheresse, les pelouses étaient arrosées sous le cagnard...* » En « smart city », l'intelligence a manifestement encore besoin de réglage pour se mettre au service de l'écologie. **Alice Mérieux**

La Macronie se divise sur la fiscalité des riches

Dans la majorité, les initiatives se multiplient pour taxer les plus fortunés et offrir un symbole nécessaire à l'opinion. Toutes rejetées par Emmanuel Macron et Bruno Le Maire, qui privilégient l'attractivité du pays.

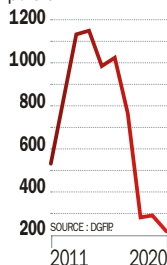
Jean-Paul Mattei n'en revient toujours pas. Le patron des députés MoDem, qui se dit « homme d'entreprise » (il est expert-comptable), n'a pas compris la réaction « dogmatique » de Bruno Le Maire, le ministre des Finances, à son amendement sur les dividendes. Adopté par surprise, le 12 octobre, avec l'aide de 19 députés Renaissance, le texte prévoyait d'augmenter légèrement la taxation (de 30 à 35%) pour les sociétés ayant fortement augmenté la distribution de dividendes. Mais le sang de Le Maire n'a fait qu'un tour. Il a pilonné ce projet « injuste » et qui « pénaliserait les entreprises françaises ». Mettant sa démission dans la balance, il a obtenu son retrait immédiat au nom de la stabilité fiscale. « A-t-on le droit de discuter du sujet ? s'interroge le très modéré Mattei. Bruno Le Maire doit comprendre qu'il faut donner un signe de solidarité aux Français. »

Aile gauche à la manœuvre

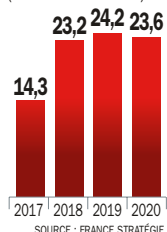
En Macronie, sur la fiscalité, c'est le grand clivage. D'un côté l'exécutif, avec le duo Macron-Le Maire, est inflexible face aux pressions pour augmenter les impôts sur les plus fortunés et les grandes entreprises, une position que le président devait détailler lors de son interview sur France 2, le 26 octobre. « Arrêtons avec ces formules qui sont des supercheries : superprofits, superdividendes, a lancé Le Maire. Derrière, il y a surtout une

FLUX POSITIFS

► Nombre de départs de contribuables assujettis à l'ISF puis à l'IFI



► Montants de dividendes distribués (en milliards d'euros)



Avec une fiscalité allégée, la France attire investisseurs et actionnaires. Mais crispe les ménages grevés par l'inflation.



Jean-Paul Mattei, président du groupe MoDem à l'Assemblée nationale. Son amendement pour taxer un peu plus les dividendes, adopté par surprise le 12 octobre, a été supprimé sous la pression de Bruno Le Maire.

supertaxation permanente. » De l'autre, de nombreux parlementaires, notamment de l'aile gauche, poussent des mesures de « justice ». « Depuis 2017, notre politique fiscale a été un succès en rendant la France attractive, souligne Caroline Janvier, député Renaissance qui a voté l'amendement sur les dividendes. Mais dans une situation exceptionnelle, il faut des mesures exceptionnelles. » Soutenus par des économistes, y compris les plus macronistes, ces élus ont lancé une offensive, dès

juillet, sur les superprofits des grandes entreprises. Ils l'ont poursuivie sur les dividendes, dont les montants ont explosé en cinq ans, dopés par la flat tax à 30% (voir graphique). Et ils comptent la mener aussi sur les allègements de cotisations sociales des hauts revenus. « Au-dessus de 2,5 smic, les exonérations de charges ne sont pas efficaces. Supprimons-les », réclame Sacha Houlié, président (Renaissance) de la commission des Lois à l'Assemblée. Son amendement en ce sens a été retoqué.

Enfin, certains s'interrogent sur l'efficacité du crédit d'impôt recherche, une manne de 7 milliards d'euros par an. Un nouveau rapport vient de dénoncer la captation par les grands groupes de cette aide qui a peu d'effets sur l'innovation (*lire page 50*). Et un groupe de députés Renaissance, autour de Daniel Labaronne, souhaite raboter ce dispositif. Mais du côté de Bercy, c'est niet. « *Le crédit impôt recherche, c'est ce qui fait l'attractivité de notre pays* », a lâché Bruno Le Maire sur LCI. Un côté inflexible, pilonné par l'opposition : « *Le pouvoir est lié de manière organique à ceux qui profitent de ces énormes avantages fiscaux* », dénonce Eric Coquerel, président LFI de la commission des Finances.

Préserver les bons résultats

Si le duo Macron-Le Maire rejette systématiquement ces taxes sur les riches, c'est d'abord pour préserver les bons résultats sur l'attractivité de la France. Et pour continuer à capter les flux d'investissements, notamment du Royaume-Uni. Selon EY, la France est devenu la première destination des investisseurs étrangers en Europe, et d'après France Stratégie, l'exil fiscal des grandes fortunes a été stoppé : depuis 2018, les retours au bercail sont même supérieurs aux départs. « *Le président et le ministre des Finances sont drogués à ces bons résultats* », en conclut Sacha Houlié.

N'empêche, beaucoup de pontes de la Macronie espèrent que l'exécutif dépassera son seul prisme économique, face à une opinion à cran en période d'inflation. « *En politique, les symboles sont essentiels, comme l'a montré la crise des "gilets jaunes"* », relève Patrick Mignola, vice-président du MoDem. *Emmanuel Macron doit donner des signes de justice sur le sujet essentiel du partage de la valeur.* » Des symboles anti-riches pour l'opinion ? Tout ce que Macron déteste. Il avait honni la taxe à 75% de François Hollande sur les très hauts revenus. Il avait résisté à la fronde anti-ISF lors des « gilets jaunes ». Cette nouvelle offensive, même de son propre camp, risque bien de connaître le même sort.

Thierry Fabre



L'éditorial de GHISLAINE OTTENHEIMER

Un président Peter Pan

Hésitant. Désorienté. Voire déprimé. Les critiques et les inquiétudes jaillissent de tous bords. Y compris des rangs de Renaissance, le parti majoritaire. Après une campagne présidentielle écourtée, où il n'a pas pris le temps d'exposer son programme, d'explicitier sa vision, le président, une fois réélu, s'est trouvé fort démuné pour définir un cap. Et depuis, la situation a empiré. Absence de majorité parlementaire, inflation, pénuries, grogne sociale, Emmanuel Macron s'est trouvé privé de toute marge de manœuvre et a dû renoncer à toute audace réformatrice, sa marque de fabrique. Pire, il a été contraint, pour calmer les angoisses, de faire volte-face sur de nombreux sujets, comme le nucléaire ou le « quoi qu'il en coûte ». Est-ce la limite du « *et en même temps* », comme l'a dit Nicolas Sarkozy dans une longue interview au JDD, où il adjure le chef de l'Etat de « *franchir le Rubicon* » et de « *faire un accord politique en bonne et due forme avec*

L'impopularité s'est enkystée, le condamnant à une action timorée et une courte vision.

toutes les bonnes volontés prêtes à constituer une majorité dans l'intérêt supérieur du pays », c'est-à-dire la droite, afin de constituer une majorité stable ? Certes, la constitution d'un bloc majoritaire au Parlement rendrait la politique du gouvernement plus lisible. Plus cohérente. Mais jamais Emmanuel Macron ne se ralliera au triptyque de la droite tel que l'a défini Nicolas Sarkozy : autorité, fermeté, liberté. Sa vision est différente, plus ouverte sur le monde, plus attentive aux évolutions de la société, plus imprégnée des grands principes du libéralisme... Hélas, les principes fondateurs du macronisme sont aujourd'hui contrariés par des

vents contraires. L'Europe recentrée, que le chef de l'Etat appelle de ses vœux, est aujourd'hui contrée par son principal allié, l'Allemagne, qui a choisi de se tourner vers ses voisins de l'Est et du Nord. Sa défense de l'initiative privée est en décalage avec les aspirations du moment : la construction d'une économie régulée afin de relever le défi du réchauffement climatique. Son ouverture au monde, sa foi en la capacité des hommes à s'émanciper, sa légèreté de l'être, se heurtent à la dure réalité d'un monde en crise. C'est ce décalage profond, entre ses rêves ancrés et les contraintes du moment, qui donne le sentiment de flottement. De vide. Et pas seulement un « *déficit de pédagogie et d'explication* », comme l'a dit Dominique de Villepin. Les Français le ressentent. Selon une étude réalisée par Elabe, seulement 41% des sondés estiment qu'Emmanuel Macron « *sait où il va* », soit une baisse de 7 points en quelques mois, et de près de 20 points par rapport à 2018. Sa capacité réformatrice est perçue

comme érodée. Sa volonté de protéger n'est pas jugée convaincante, car elle ne s'appuie sur aucune modification structurelle pérenne. Comme le résume

le président d'Elabe, Bernard Sananès : « *Aujourd'hui, on ne sait pas quelle est la marque de fabrique de ce second quinquennat.* » Si malgré une baisse dans les sondages, Emmanuel Macron résiste, c'est notamment parce que son socle électoral de premier tour lui reste fidèle : les cadres et les retraités. Mais l'impopularité s'est enkystée. Le condamnant à une action timorée et donc à une vision à court terme. Comme le héros de Walt Disney, Peter Pan, Emmanuel Macron, seul maître du jeu, semble sauter d'une aventure à l'autre, emmenant sa petite troupe au pays imaginaire, bloqué dans le factice. ■

Emmanuel Macron, DRH hésitant de l'Etat

Le président fait traîner les nominations, multipliant les intérimaires à la tête d'organismes publics, dans la culture, la diplomatie ou encore à Bercy. Histoire d'affirmer son pouvoir et son influence.



M. Metzler/Tass/Abaca

Les rumeurs sur son départ bruissent depuis des mois, mais Catherine Pégard reste de marbre : la présidente du Château de Versailles vient d'inaugurer une exposition sur Louis XV, demeuré sur le trône un demi-siècle. Son règne à elle s'est en principe achevé le 2 octobre, au bout de onze ans. Elle avait déjà été maintenue de manière dérogatoire en mars 2021, malgré la limite d'âge – la loi le permet si c'est « à titre intérimaire ». Vingt mois plus tard, l'intérim s'éternise au-delà de la « durée raisonnable » évoquée dans la jurisprudence administrative. Pire, son troisième et dernier mandat est maintenant terminé. « *Les pouvoirs*

publics tirent sur la corde juridique et fragilisent l'établissement vis-à-vis des mécènes », déplore un haut fonctionnaire. Une situation ubuesque qui ne semble guère émouvoir l'Elysée : aucun candidat n'a encore trouvé grâce aux yeux d'Emmanuel Macron, que La Tribune de l'Art surnomme le « roi de l'intérim ». Il faut dire que, dans le domaine de la culture, c'est un festival. Le Château de Versailles a ainsi battu le record de la Villa Médicis, qui était restée sans directeur pendant dix-huit mois. Le palais de Tokyo avait, lui, subi une vacance de sept mois et le musée du quai Branly-Jacques Chirac, de cinq mois. L'an passé, Jean-Luc Martinez espérait jusqu'au

Emmanuel Macron entouré du préfet des Yvelines Serge Morvan et de la présidente du Château de Versailles Catherine Pégard, en 2017.
Après onze ans passés à la tête du Domaine, l'ex-journaliste devait quitter ses fonctions le 2 octobre. Mais le chef de l'Etat n'a encore trouvé personne pour la remplacer.

bout rester à la tête du Louvre, avant de se voir opposer un refus. Cela n'a pas empêché l'exécutif de le maintenir en poste à titre intérimaire, jusqu'à l'arrivée de Laurence des Cars. Plus absurde, l'actuel patron d'Universcience (Palais de la découverte et Cité des sciences) a aussi dû assurer son propre intérim... avant d'être renouvelé. L'Elysée voulait garder le poste au chaud pour y recaser l'ex-ministre Agnès Buzyn, finalement partie sous d'autres cieux.

Ministres court-circuités

« *Les institutions culturelles ont besoin de visibilité à long terme, peste un conservateur. Dans les pays anglo-saxons, il y a un système de tuilage, les transitions sont préparées en amont, c'est une marque de respect.* » Les musées y sont gérés comme des entreprises, dotées d'un conseil d'administration, de procédures de recrutement, et l'intervention de l'Etat est limitée. A Londres, l'ancien patron de la National Gallery avait annoncé son départ en juin 2014, puis il avait attendu que son successeur soit nommé en mars 2015 et prenne ses fonctions en août pour quitter son poste. Mais en France, les nominations restent l'apanage du président, qui a l'habitude de court-circuiter ses ministres et de décider seul.

La culture est loin d'être le seul domaine où les nominations traînent. Lors du décès de la reine Elisabeth II, la France s'est ainsi trouvée dépourvue d'ambassadeur pour présenter ses condoléances. Catherine Colonna, nommée en mai au gouvernement, n'avait pas encore été remplacée. Autre poste sensible : celui de coordonnateur national du Ren-
seignement, vacant depuis la mi-

Des vacances de postes de plus en plus longues

ETABLISSEMENT PUBLIC/ ADMINISTRATION	DIRIGEANT ACTUEL	DURÉE DE L'INTÉRIM AVANT NOMINATION
Château de Versailles	Catherine Pégard ¹	20 mois
Villa Médicis	Sam Stourdzé	18 mois
Institut français	Eva Nguyen Binh	11 mois
Direction du numérique de l'Etat (Dinum)	Stéphanie Schaer	9 mois
Direction générale de l'offre de soins	Marie Daudet	7 mois
Ambassade de France au Royaume-Uni	Hélène Tréheux-Duchêne	5 mois
Légion d'honneur	Benoît Puga ²	5 mois
Universcience	Bruno Maquart	5 mois
Quai Branly	Emmanuel Kasarhérou	5 mois
Musée du Louvre	Laurence des Cars	4 mois et demi
Château de Fontainebleau	Marie-Christine Labourdette	4 mois et demi
Cour des comptes	Pierre Moscovici	4 mois
Agence des participations de l'Etat (APE)	Alexis Zajdenweber	3 mois et demi
Coordination nationale du renseignement	Aucun	3 mois
Autorité de la concurrence	Benoît Cœuré	3 mois
Autorité des marchés financiers (AMF)	Marie-Anne Barbat-Layani	2 mois et demi

1. Assure son propre intérim malgré la fin de son mandat 2. Intérim prévu jusqu'en 2023.

SOURCE : CHALLENGES.

juillet. Rattachée à l'Elysée, son équipe attendait, ces derniers jours, le nom de son nouveau chef. A Bercy, alors que le départ de Martin Vial à la tête de l'Agence des participations de l'Etat (APE) était acté depuis des mois, son remplacement n'est intervenu qu'à la mi-septembre. L'APE devait pourtant préparer le dossier brûlant de la nationalisation d'EDF. Or, in fine, le choix d'Emmanuel Macron n'a guère été disruptif puisqu'il s'est porté sur Alexis Zajdenweber, son propre conseiller économique, à ses côtés depuis la première heure.

Bien sûr, ces nominations ont pu être retardées par les élections, après les perturbations liées à la pandémie. Certains postes sont aussi plus ardues à pourvoir. « Pour l'APE, l'Elysée cherchait un serviteur de l'Etat avec un parcours industriel, mais plusieurs personnalités ont dit non à cause des règles limitant les retours dans le privé », pointe un haut fonctionnaire. Mêmes difficultés pour trouver la perle rare à la Direction du numérique de l'Etat. L'Etat a du mal à attirer ce type de profil spécialisé et ne dispose pas d'un large vivier en interne.

C'est finalement la conseillère d'Elisabeth Borne, Stéphanie Schaer, diplômée de Télécom Paris, qui a été choisie fin septembre.

Décisions repoussées

La multiplication des intérim est aussi liée à la personnalité du chef de l'Etat. Orgueilleux, Macron délègue peu et veut jauger lui-même les candidatures, alors qu'il n'a pas le temps. « Il estime être plus légitime qu'un chasseur de têtes pour choisir qui il nomme », s'amuse un conseiller. Il prend aussi un malin plaisir à faire lanterner les prétendants. Pierre Moscovici a ainsi mariné des mois avant d'être confirmé à la tête de la Cour des comptes. Tant pis si celle-ci s'est retrouvée sans pilote en plein confinement. « C'est une façon d'affirmer son pouvoir et son influence », décrypte un proche. Mais les RH et le management ce n'est pas son truc : il a beau être un homme de réseaux, il gouverne en petit comité et ne prend pas le temps de cultiver un vivier où puiser en cas de besoin. » Résultat, les voies de l'Elysée restent impénétrables pour les candidats. « Si tu fais savoir que tu es intéressé, tu es considéré comme un intrigant, et si tu ne montres pas ton intérêt, le risque est fort de passer sous les radars », constate un conseiller. Ainsi, la campagne de Camille Pascal pour Versailles ne lui aurait pas attiré les faveurs du président. A moins qu'une énième revirement n'intervienne.

David Bensoussan et Grégoire Pinson

I. JIGOUNOV

Y. SENTE

WII

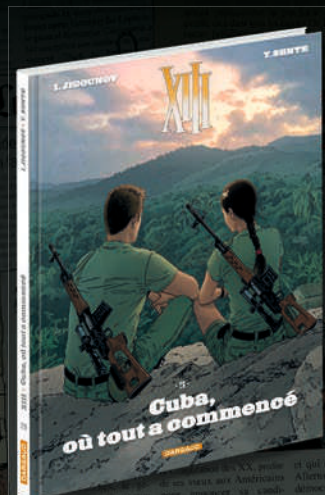
“ Une saga à lire et relire,
pour anticiper
les défis géopolitiques de demain ! ”

**Le Journal
du Dimanche**

NOUVEL ALBUM AU RAYON BANDE DESSINÉE

DARGAUD

SENS
CRITIQUE



Dupont-Aignan fait école au RN

Biberonnés au clash et à la culture de la débrouille, les ex-Debout La France prennent du galon chez Marine Le Pen.



Alexandre Loubet à l'Assemblée. Le 11 octobre, le député a enflammé les débats en traitant Bruno Le Maire de « lâche ».

C'est la « Dupont-Aignan Academy ». A l'Assemblée, les anciens proches du candidat souverainiste à la présidentielle se distinguent au sein du groupe Rassemblement national. Mieux structurés, plus expérimentés et rompus aux joutes verbales, ils crèvent l'écran depuis l'été, à l'image de leur chef de file Jean-Philippe Tanguy, dont les interventions sont abondamment relayées sur les réseaux sociaux.

Jean-Philippe Tanguy, Alexandre Loubet, Thomas Ménagé, Anne-Sophie Frigout... Au total, ils sont six députés issus des rangs de Debout La France au sein du groupe lepéniste, sans compter la douzaine de collaborateurs qui les a accompagnés au Parlement. Un Etat dans l'Etat mariniste. Et une culture du « clash » : le 11 octobre dernier, Alexandre Loubet traitait Bruno Le Maire de « lâche » dans l'hémicycle, enflammant les débats.

L'école Dupont-Aignan, c'est aussi une habitude de la débrouille dans un petit parti sans moyen ni exposition médiatique. « *Je leur ai transmis une méthode de travail fondée sur l'exigence, la méticulosité et le perfectionnisme* », se vante Nicolas Dupont-Aignan. La réalité est moins idyllique : « *On travaillait comme des chiens, le plus souvent avec deux bouts de ficelles et un bâton de colle* », corrige Thomas Ménagé.

R. C.



L'éditorial de
NICOLAS DOMENACH

La force du coup de force

Affectant théâtralement de s'indigner d'un « *coup de force* », les oppositions ne pouvaient faire davantage plaisir au pouvoir. Ce dernier a même frôlé l'épéctase lorsque les mêmes lui firent grief « *d'autoritarisme* » alors qu'on l'accusait jusque-là de tant manquer d'autorité. Il suffisait donc d'avoir usé de ce 49-3 pour qu'on proclamât que la force fut avec l'exécutif, alors qu'il n'avait fait qu'utiliser un outil constitutionnel, toujours décrié quand on est dans l'opposition puis justifié une fois aux affaires. Bruno Le Maire, parmi les plus fameux dans cet exercice de l'inconstance dialectique, affectait même, avec des pudeurs de rosières, refuser d'employer l'expression « *dégainer le 49-3* », puisque, précisait-il, « *il ne s'agit pas d'un revolver* ». Mais il n'est pas un média qui ne l'ait pas reprise cette formule, pas un ministre, certains allant jusqu'à employer le mot « *dégoupiller* », en référence à la puissance destructrice d'une grenade.

Les 49-3, c'est comme s'asseoir sur des baïonnettes, ça commence bien mais ça peut finir très mal.

Et de fait, le 49-3 sent son explosif. Il impressionne par la déflagration démocratique qu'il provoque. C'est la Grosse Bertha du Parlement. L'arme est constitutionnelle donc, mais pas très démocratique, puisqu'elle clôt de manière abrupte toute discussion, et laisse loisir au gouvernement de faire le tri, selon son bon vouloir, entre les amendements adoptés à la majorité. Ce dont il ne s'est pas privé, écartant tout ce qui provenait de l'extrême droite comme de l'extrême gauche, alors même qu'il y avait eu discussion et adoption majoritaire. On conviendra que c'est peu conforme à l'esprit démocratique, s'agissant de s'asseoir

sur les votes de la représentation nationale. Au fait, c'est comme s'asseoir sur des baïonnettes, ça commence bien mais ça peut finir très mal. Car après le Budget, le 49-3 s'est répété pour celui de la Sécu, et pourrait l'être encore. La représentation parlementaire peut se lasser d'être ainsi bousculée. Compte tenu de sa majorité très relative, le pouvoir ne pouvait sans doute pas faire autre chose qu'avoir recours à cet expédient ; tout en l'habillant d'une volonté réitérée de dialogue, ce qui était la moindre des habiletés. Il parvenait ainsi à masquer les fractures avec ces macronistes progressistes, qui tiennent mordicus à taxer les hyperprofits. Mais gare ! Car le président pour commencer, mais la cheffe du gouvernement à sa suite, et tous les chapeaux à plumes de la majorité en peloton groupé n'ont cessé, la main sur le cœur et avec des accents émouvants de sincérité, de proclamer leur volonté de concertation, de discussion, d'échange et même de réinvention du système démocratique.

Et nous voulons les croire. La société et ses sociétaires ont besoin de débats plutôt que de combats, de confrontations civilisées plutôt que d'affrontements dérisoires, de prises en considération et non d'ignorance qui pousse au repli, à la dépossession et à la désertion démocratiques. Imaginons un instant que face à l'inflation qui monte au point que beaucoup redoutent d'être submergés... imaginons que ce « gouvernement du dialogue » ait convoqué pour un exercice de lucidité collective une conférence multi-partisane avec les syndicats, les partis, les associations... Il y a même, paraît-il, un nouveau cénacle pour accueillir de telles consultations, le Conseil national de la refondation. Ce coup de force pourrait accoucher d'un dialogue fort qui ne soit pas un gargarisme. ■

Assurance & Protection
Épargne & Retraite

abeille 
ASSURANCES

**DONNER DES AILES
À VOTRE AVENIR**

PLUTÔT QUE DE M'INQUIÉTER

POUR MA RETRAITE J'AI DÉCIDÉ D'AGIR.

Plan d'épargne retraite individuel

Notre Plan d'épargne retraite individuel vous offre l'opportunité de constituer un complément de revenus pour demain tout en réduisant vos impôts aujourd'hui.

Des questions ? Nos conseillers vous accompagnent dans votre projet d'épargne !

Document non contractuel à caractère publicitaire à jour au 01/09/2022.

Abeille Retraite Professionnelle - Société anonyme au capital de 305 821 820 € - Fonds de retraite professionnelle supplémentaire régi par le Code des assurances.
Siège social : 70 avenue de l'Europe - 92270 Bois-Colombes - 833 105 067 RCS Nanterre. ALTMANN + PACREAU - Crédit photo : Getty Images.

Bonne semaine



E. Tschannen/Réa

Marine Le Pen confortée

Alors que dans le dernier baromètre Elabe, de nombreuses personnalités enregistrent une baisse (-2 points pour Bruno Le Maire et Olivier Véran, -7 pour Edouard Philippe), la présidente du RN enregistre une légère hausse (+1). Avec 37% d'opinions favorables, elle demeure la première figure de l'opposition, loin devant Jean-Luc Mélenchon (28%) ou Eric Ciotti (21%). Sa politique de normalisation et sa stratégie *low profile* au Parlement semblent porter leurs fruits.

Khaled Gaiji récompensé



Twitter AR

Le président de la plus ancienne association écologiste, Les Amis de la Terre, a obtenu gain de cause une nouvelle fois : après une

première condamnation en 2017, l'Etat a été à nouveau condamné par le Conseil d'Etat à payer deux astreintes de 10 millions d'euros pour avoir franchi les seuils limites de pollution au dioxyde d'azote. Et ne pas avoir pris de mesures.

Mauvaise semaine



C. Sittler/Réa

Eric Zemmour déplacé

Le président de Reconquête! a été largement critiqué pour avoir utilisé le mot de « *francocide* » pour qualifier le meurtre de Lola par une ressortissante algérienne. En aucune manière la suspecte ne s'est attaquée à cette enfant en raison de sa nationalité, mais, en panne dans les sondages, Zemmour n'a pas hésité à se saisir de ce drame pour tenter de rebondir.



L'éditorial de ANDRÉ COMTE-SPONVILLE

Du fait divers au fait politique

Une petite fille violée, torturée, étranglée, coupée en morceaux... L'horreur absolue, qui ne devrait susciter que l'effroi et la compassion. Mais il se trouve que cette fillette est française et que sa tortionnaire est algérienne, en l'occurrence immigrée clandestine et sous le coup d'une obligation de quitter le territoire. Le fait divers se transforme en fait politique, l'horreur en polémique. Les attaques, comme on pouvait s'y attendre, viennent de la droite. Bruno Retailleau, refusant le « *pas d'amalgame* », voit dans la petite Lola une « *victime du laisser-aller migratoire* », qui confirme « *le lien évident entre l'hyperviolence et l'immigration de masse* ». L'extrême droite, comme d'habitude, en rajoute. Eric Zemmour, omettant la dimension vraisemblablement psychiatrique de ce meurtre atroce, le transforme absurdement en « *francocide* ». Marine Le Pen y voit un nouvel exemple de « *ces crimes commis par des immigrés clandestins* », qu'elle relie

Le politiquement correct fait comme un obstacle idéologique au simple établissement de statistiques sur l'immigration. C'est bien dommage.

bien évidemment au « *laxisme* » du gouvernement. La majorité et la Nupes, pour une fois d'accord, s'offusquent de cette « *récupération* », qui relève de la « *démagogie* » et de la « *petite politique* ». On voudrait se contenter de mépriser ceux-là, d'approuver ceux-ci, et passer à autre chose. Mais ce serait aller trop vite. Qu'est-ce qui transforme un fait divers en fait de société, voire en fait politique? Sa rencontre avec les préoccupations du moment. Or, c'est le cas ici, de deux points de vue différents. Le martyr de cette petite fille rejoint le sentiment largement

répandu d'une violence accrue, voire d'un « *ensauvagement* » de la société. La nationalité de l'unique suspecte semble confirmer l'idée, tout aussi répandue, que les immigrés, légaux ou non, commettraient en proportion plus de crimes et de délits que les nationaux. Ce sentiment et cette idée sont-ils confirmés par les faits? J'en doute pour le premier (les historiens semblent plutôt penser que la violence tend à décroître au fil des siècles), je ne sais pour la seconde, et je m'étonne, sur un sujet tellement débattu, qu'on dispose d'aussi peu de données fiables. Je crains que le politiquement correct n'y soit pour beaucoup, faisant comme un obstacle idéologique au simple établissement de statistiques. C'est bien dommage : cela fait le jeu de ceux qui surfent sur la peur, voire sur la haine, et reprochent aux médias comme aux politiques de cacher la vérité aux Français. Essayons plutôt de comprendre. Que les étrangers commettent davantage d'actes délictueux que les nationaux, si tel

est en effet le cas, cela ne me semblerait guère étonnant, ni susceptible de justifier quelque racisme ou xénophobie que ce soit. Si on laisse de côté la fraude fiscale

et la délinquance financière, il me paraît logique que le taux de délinquance soit inversement proportionnel au degré d'intégration dans la société. Que les gènes ou la race n'y soient pour rien, les antiracistes ont raison d'en être convaincus, mais cela ne saurait invalider l'éventuel constat, ni suffire à rassurer nos concitoyens. Ni récupération démagogique, donc, ni dénégation politiquement correcte. Donnons-nous plutôt les moyens de contrôler l'immigration, comme c'est notre droit, et de renforcer l'intégration, comme c'est notre intérêt et notre devoir. ■



RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE

Liberté
Égalité
Fraternité



Retrouvez le témoignage
d'Hervé OLIVIER,
Directeur Général de la Scierie
Germain Mougenot
en scannant le QR code.



INDÉPENDANCE ÉNERGÉTIQUE

“CHEZ GERMAIN MOUGENOT
**ON EST
À FONDS**”



À FONDS CHALEUR ! Pour diversifier notre activité, nous fabriquons des granulés de bois à partir de nos déchets de production. La chaleur nécessaire à la fabrication est produite par **une chaufferie biomasse alimentée par nos propres écorces**. Une installation et une valorisation en circuit court qui nous permettent de mieux nous affranchir des énergies fossiles et d'engager notre transition énergétique. Notre chaufferie biomasse a été financée à hauteur de 4,3 M d'euros par le Fonds Chaleur, soit 56 % du montant total de l'investissement.

La chaleur renouvelable, c'est profitable. "

**FONDS
CHALEUR**
EXPERTISE ET FINANCEMENT

AVEC LE FONDS CHALEUR,
AGISSEZ POUR LA SOBRIÉTÉ
ET L'INDÉPENDANCE ÉNERGÉTIQUES



09 85 60 20 35

Service & appel gratuits



fondschaleur.ademe.fr



M. Bertrand/Challenges

LES ÉCONOMISTES DU BIEN COMMUN

PHILIPPE AGHION,
COLLÈGE DE FRANCE

Créons plus de laboratoires d'excellence et réformons le crédit d'impôt recherche

De quelle façon l'Etat peut-il stimuler les activités innovantes des entreprises ? Deux initiatives marquantes ont été prises sous la présidence Sarkozy, et qui ont toutes deux récemment été évaluées. La première, en 2008, fut la réforme du crédit d'impôt recherche (CIR) pour en augmenter l'enveloppe de 2 à 6 milliards d'euros et dé plafonner le montant des subventions à la R&D par entreprise en les fixant à 30% des dépenses de R&D lorsque celles-ci sont inférieures ou égales à 100 millions d'euros, et à 5% au-delà. La seconde, en 2009, fut la création de Labex (Laboratoires d'excellence) pour acquérir une visibilité internationale. C'est ainsi qu'1,5 milliard d'euros furent

électroniques et de systèmes de navigation, situées à proximité. En moyenne, l'investissement dans les Labex a fait augmenter la masse salariale en R&D dans les entreprises environnantes de près de 20%. En outre, il a fortement stimulé la production de brevets en interne, ainsi que la création de nouvelles entreprises dans la région et dans les secteurs proches des spécialisations du Labex. En revanche, plusieurs études, menées notamment par France Stratégie et par l'Institut des politiques publiques, montrent un très petit effet de la réforme du CIR sur la production de brevets. De surcroît, cet effet est concentré sur les PME alors que les grandes entreprises sont celles qui ont le plus bénéficié de cette réforme.

Quelles leçons tirer de ces évaluations ? La première est qu'il faut créer davantage de Labex, et plus généralement accroître le soutien

de l'enveloppe totale du CIR. Une seconde raison est que le CIR génère un gigantesque effet d'aubaine : il subventionne à 30% les dépenses de recherche jusqu'à un plafond de 100 millions d'euros et à 5% au-delà. On peut raisonnablement penser que, même sans CIR, les grandes entreprises dépenseraient au moins 100 millions d'euros en R&D. La subvention de 5% au-delà de ce seuil constitue une incitation faible à l'investissement. Avec Nicolas Chanut et Xavier Jaravel, nous avons calculé que le rendement en termes de production de brevets d'1 million d'euros d'aide supplémentaire serait deux fois et demie plus élevé si l'aide ciblait les PME innovantes plutôt que les grands groupes.

Sans toucher à son enveloppe totale, une solution consisterait à baisser le seuil du CIR très en dessous de 100 millions, tout en augmentant le pourcentage des dépenses en R&D subventionnées en deçà de ce nouveau seuil. Autre solution, plus radicale : instaurer un taux marginal de subvention qui croît en fonction de l'investissement en R&D de l'entreprise, c'est-à-dire du ratio entre ses dépenses en R&D et sa taille.

Pour s'opposer à toute réforme du CIR, les grandes entreprises prétendent que cela les inciterait à délocaliser leurs activités de R&D. Or les études empiriques montrent que c'est la proximité de grandes universités, d'incubateurs, de clusters de firmes innovantes, et du marché local, qui détermine avant tout la localisation des centres de recherche des grandes entreprises.

En outre, l'environnement fiscal des entreprises françaises s'est fortement amélioré depuis cinq ans avec la baisse des impôts de production et l'impôt sur les sociétés. ■

Sans réduire son budget, il faut ajuster le CIR pour mieux cibler ses allocations vers les PME innovantes.

investis dans 171 unités de recherche sélectionnées par un jury international. Quel a été l'impact de ces deux initiatives ? Une étude récente du Collège de France (*From Public Labs to Private Firms : Magnitude and Channels of R&D Spillovers*) montre une étonnante efficacité du dispositif des Labex : la création de ces laboratoires de recherche fondamentale a fortement stimulé l'innovation et l'emploi en R&D dans les industries proches géographiquement et sectoriellement. Par exemple la création du Labex « Action » à Dijon, spécialisé dans la miniaturisation des systèmes intégrés, a fortement stimulé l'emploi de nouveaux chercheurs et la production de brevets dans les entreprises d'équipements de communication, de composants

à la recherche fondamentale car il s'agit d'un moyen sûr de stimuler l'innovation industrielle en France. La seconde est qu'il faut réformer le CIR. Non pas réduire son enveloppe, mais plutôt modifier ses modalités d'allocation. Au Royaume-Uni, l'équivalent de notre CIR a été ciblé vers les PME innovantes, et il a fortement stimulé les dépenses en R&D et la production de brevets. Pourquoi cette différence entre le Royaume-Uni et la France ? Une première raison s'explique par la tendance des PME à innover davantage que les grandes entreprises : l'innovation mesurée par le nombre de brevets par employé est beaucoup plus intense dans les PME que dans les grandes entreprises. Or, en 2014, les 100 plus importants bénéficiaires recevaient 34%



Le gouvernement aménage ses aides aux seniors

Après le scandale des Ehpad, le maintien à domicile de nos aînés est redevenu une priorité. La nouvelle mesure, MaPrimeAdapt', devra éviter plusieurs écueils.

C'était une promesse du candidat Emmanuel Macron : aider les personnes âgées à adapter leur logement pour leur permettre de vivre mieux chez eux. Une nécessité, car les chutes au domicile sont à l'origine de 10 000 à 12 000 décès et de 130 000 hospitalisations par an. Et cela ne devrait pas s'arranger : selon l'Insee, il y a en France 14 millions d'habitants de 65 ans et plus (20,7% de la population), mais ils seront 18,3 millions en 2040 (26,4% de la population). De plus, après le scandale des Ehpad, le maintien à domicile des aînés est redevenu une priorité. Selon un sondage OpinionWay pour les Maisons de Marianne, 95% des plus de 50 ans veulent d'ailleurs vieillir dans un environnement mélangeant les générations et 85% sont contre l'idée de vivre entre personnes dépendantes. « *Il faut être présents en amont, avant même que la perte d'autonomie ne devienne une réalité du quotidien* », a expliqué le ministre du Logement Olivier Klein. MaPrime-



M. Gaillard/Réa

Adapt' devrait concerner au total 500 000 logements jusqu'en 2032, par tranche annuelle de 70 000 chantiers. Elle consisterait en un remboursement de 50 à 70% du montant TTC d'une série de travaux (limités à 10 000 euros), comme l'adaptation de la cuisine et de la salle de bains, le remplacement de la baignoire par une douche senior, l'installation d'un monte-escalier et d'une rampe d'accès au domicile. Mais en aucun

Personne âgée dans un escalier. MaPrimeAdapt' consiste en un remboursement de 50 à 70% de travaux comme l'installation d'un monte-escalier, l'adaptation d'une cuisine ou salle de bains...

cas de travaux d'embellissement. Deux gros bémols néanmoins à cette nouvelle mesure. D'abord, elle ne concernerait que les ménages modestes : ceux dont la déclaration de revenus annuelle est inférieure à 25 000 euros pour une personne seule. Second bémol : elle ne devrait être mise en œuvre qu'en janvier 2024. Et elle remplacera les aides existantes dans ce domaine et notamment l'aide Action logement, qui participait au financement de travaux d'aménagement de la salle de bains, à hauteur de 5 000 euros et qui avait été supprimée l'an dernier, laissant un vide que MaPrimeAdapt' va combler.

On lui souhaite le même succès que MaPrimeRenov' : plus de 2 milliards d'euros d'aides distribués pour plus de 750 000 dossiers reçus. Mais avec un peu moins de cacophonie. Au point que la défenseuse des droits Claire Hédon a été obligée, le 17 octobre, de remettre en cause le dispositif. Celui-ci, totalement dématérialisé, connaît en effet de fréquents plantages, quand il n'est pas tout simplement... inaccessible. Elle a enjoint l'Anah, l'Association nationale de l'habitat qui gère ce service, de « *modifier ses pratiques* ». L'enjeu pour MaPrimeAdapt' est encore plus sensible, car ce dispositif s'adresse à des personnes à revenus modestes et en plus très âgées, et donc plutôt moins à l'aise que des populations plus jeunes sur les questions digitales.

Eric Tréguier

L'AFFAIRE DE LA SEMAINE

Une belle demeure dans l'Aisne

- ▶ **A 130 kilomètres de Paris**, dans un village près de Laon, cet ancien vendangeoir du XVIII^e se situe dans un parc de 12,4 hectares.
- ▶ **Sur environ 390 m² habitables**, il comprend une entrée de plain-pied avec séjour et cuisine, un grand salon de 56 m² avec cheminée, une bibliothèque, un bureau, huit chambres et trois salles d'eau.
- ▶ **Possibilité d'un logement indépendant**, et grand chai en rez-de-jardin.
- ▶ **Bûcher**, garage et grand parc arboré.
- ▶ **DPE vierge.**
- ▶ **Prix** : 638 000 euros.
- ▶ **www.challenges.fr/immobilier**



Le Royaume-Uni ne sait plus où donner de la tête

Avec cinq Premiers ministres depuis 2016, l'instabilité politique et les marchés ont pris le pouvoir à Londres. Malgré la désignation de Rishi Sunak, les Tories sont usés et des élections anticipées seraient nécessaires.

EUROPE © The Economist

Finalement, Rishi Sunak sera Premier ministre du Royaume-Uni. Il remplace celle qui l'avait battu il y a quelques semaines aux primaires du parti conservateur, Liz Truss. En 2012, l'éphémère Première ministre cosignait avec Kwasi Kwarteng, son tout aussi fugace chancelier de l'Echiquier, un texte intitulé *Britannia Unchained*, mettant en garde contre le risque de voir le Royaume-Uni finir par ressembler à l'Italie. Dix ans plus tard, tous deux ont piteusement quitté le pouvoir après avoir renforcé un peu plus la réalisation de leur prévision. Services publics obèses, croissance poussive, faible productivité : les problèmes économiques de la Pénin-

sule s'observaient aussi outre-Manche en 2012. Aujourd'hui, avec l'échec du projet porté par l'ex-Première ministre et son ancien ministre, la comparaison s'impose encore plus. Le Royaume-Uni reste empêtré dans une croissance médiocre et les inégalités régionales. Mais il est aussi entravé par une instabilité politique chronique et sous la coupe des marchés obligataires.

En voie d'italianisation

Bienvenue en « *Britaly* ». Au cours de ces dernières années, le pays s'est rapproché de la situation de Rome sur plusieurs plans. Le premier, évident, est l'instabilité politique. Depuis 2016, et sans compter Rishi Sunak, le pays a connu quatre Premiers ministres : David Cameron, Theresa May, Boris

Johnson et Liz Truss. La longévité gouvernementale se compte désormais en mois : depuis juillet, quatre ministres des Finances se sont succédé, Kwasi Kwarteng ayant tenu 38 jours. La ministre de l'Intérieur a démissionné au bout de 43 jours et Liz Truss 45 jours. Résultat : si 50% des Britanniques faisaient confiance au gouvernement en 2010, ils ne sont plus que 40% aujourd'hui. Aussi, comme l'Italie lors de la crise de l'euro, ce sont les marchés obligataires qui dirigent le royaume. Alors que les conservateurs ont passé l'essentiel des six dernières années à poursuivre leur rêve d'une souveraineté plus forte, ils ont en fait perdu le contrôle du pays. Silvio Berlusconi avait été chassé du pouvoir en 2011 après s'être mis à dos Bruxelles et Berlin ; c'est aussi une force exté-

Le bouclier énergétique au cœur des difficultés

Dès le 31 octobre, le nouveau gouvernement britannique devrait présenter un budget rectificatif. C'était du moins la date promise par l'équipe sortante, avant qu'elle n'explose en vol sous la pression des marchés. L'un des points à surveiller sera bien sûr le bouclier énergétique promis et mis en place par Liz Truss, permettant aux Britanniques de réduire leurs factures. Dans le cadre d'un plan à 170 milliards

d'euros, ce dispositif permet de plafonner la dépense énergétique annuelle des ménages à 2 500 livres, soit 2 850 euros. Un système prévu pour deux ans, mais que l'éphémère chancelier de l'Echiquier, Jeremy Hunt – nommé dans la panique après le limogeage de Kwasi Kwarteng –, avait promis de stopper dès avril prochain. Devant une Première ministre contrite, Hunt avait expliqué à la Chambre des communes :

« Les dépenses de l'Etat n'augmenteront pas autant que les gens le voudraient. » Un sacrifice équivalant à un suicide politique. Dans une note datée du 21 octobre, Brian Hilliard et Sam Cartwright, économistes à la Société générale, estiment que « si le gouvernement sortant n'avait pas reculé sur ce point, il serait toujours au pouvoir et Liz Truss serait populaire ». Barclays, de son côté, considère qu'il faut

d'ores et déjà prévoir une poussée inflationniste au printemps, lors de la suppression de ce bouclier. L'équation de la lutte contre la hausse des prix est d'autant plus compliquée à résoudre qu'elle risque de précipiter le ralentissement de la croissance. Le Fonds monétaire international a récemment revu ses prévisions : elle passera de 3,6% en 2022 à un tout petit 0,3% l'an prochain. **P.-H. M.**



Rishi Sunak au siège des tories, à Londres, le 24 octobre. Choisi pour succéder à Liz Truss, il avait été battu aux primaires de février.

rière qui a démis Kwasi Kwarteng de ses fonctions aux Finances, à la suite de la réaction des marchés sur son projet de baisses d'impôts non financées. Les traders en obligations sont désormais les arbitres de la politique publique britannique.

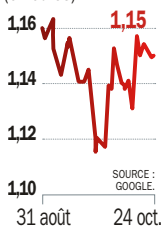
En Italie, les institutions comme la présidence et la banque centrale ont longtemps joué le rôle de rempart contre les dérives des politiciens. On observe la même chose aujourd'hui au Royaume-Uni. En cessant ses achats d'obligations d'urgence le 14 octobre, la Banque d'Angleterre a obligé le gouvernement à faire en hâte machine arrière. Quel que soit le successeur de l'actuel ministre des Finances, Jeremy Hunt, il ne pourra pas se permettre d'être en désaccord avec l'Office for Budget Responsibility, l'organisme indépendant chargé de la surveillance des finances publiques.

Croissance entravée

Un autre problème est celui de la faible croissance. Au Royaume-Uni, cette situation s'est solidement enracinée. Loin d'être un simple avan-

FINANCES CHAHUTÉES

► Cours de la livre (en euros)



► Taux des emprunts publics gilts à 10 ans (en %)



Les marchés obligataires dirigent le Royaume-Uni et s'érigent en rempart contre les politiciens.

tage, la stabilité politique est une condition préalable à la croissance. Les gouvernements italiens ont toutes les peines du monde à parvenir à ce que les choses se fassent; les éphémères administrations britanniques sont aujourd'hui confrontées au même problème. Quand on s'attend à d'incessants changements de leaders et de gouvernements, la pantomime et la personnalité individuelle remplacent le politique. Même si la discipline budgétaire devrait apaiser les marchés obligataires, elle ne suffira pas à elle seule à favoriser la croissance.

Economiser de l'argent public en dépensant moins dans les infrastructures serait certes une bonne chose pour les rendements des obligations d'Etat, mais cela ne relancera pas l'économie. Pour l'instant, en tout cas, les choses se « britannisent » de plus en plus. En plein désarroi, les parlementaires conservateurs ont malgré leurs divisions réussi à trouver un successeur à Liz Truss en quelques jours. Une procédure plus saine que de confier ce choix aux membres du parti. Reste que les arguments en faveur d'élec-

tions anticipées se renforcent de jour en jour, mais il est peu probable qu'elles aient lieu, les élus tories n'ayant aucun intérêt à voter en faveur d'une défaite annoncée de leur camp. Quand un parlement est incapable de mettre sur pied un gouvernement fonctionnel, il est temps de se tourner vers les électeurs. Ce moment se rapproche.

Brexit corrosif

Cela n'a certes pas résolu les problèmes de l'Italie. On pourrait toutefois être plus optimiste pour le Royaume-Uni, où un seul parti est affecté par l'instabilité. Les conservateurs sont devenus à peu près ingouvernables en raison de l'effet corrosif du Brexit et de l'usure de douze années de pouvoir. Liz Truss avait raison de dire que la croissance est le plus gros problème du pays. Sauf que celle-ci dépend moins de projets fantaisistes et d'effets d'annonce fracassants que d'un gouvernement stable, de politiques réfléchies et d'unité politique. Les tories sont incapables de fournir tout cela. ■

© The Economist - London 2022

Meloni et le patronat italien en round d'observation

Le nord industriel du pays, face à la crise énergétique, attend des réponses concrètes de la présidente du Conseil. Qui joue le sérieux et la respectabilité.

Au sud de Florence, le fabricant de camping-cars Rimor enchaîne les périodes de chômage technique. « *La pénurie de châssis nous contraint à fermer les lignes au moins cinq jours par mois* », se désole son directeur général, Fabio Tadini. Un peu plus à l'est, sur la route de Sienne, à Castellina in Chianti, le viticulteur Sergio Zingarelli, qui produit 3 millions de bouteilles par an, a un autre sujet d'inquiétude, sa note d'électricité : « *En juillet, elle est passée de 9 000 à 34 000 euros par mois.* » Interrogés sur l'arrivée au pouvoir de Giorgia Meloni, avec ses alliés des formations de Matteo Salvini et Silvio Berlusconi, les deux patrons temporisent à l'unisson. « *Les problèmes économiques sont gigantesques, nous attendons qu'elle se mette vite au travail.* »

Dans la prospère Toscane, traditionnellement centrée, où industrie, agroalimentaire et tourisme ont boosté la croissance au premier semestre, la politique n'est pas le principal sujet. Les chefs d'entreprise sont davantage inquiets de la récession imminente annoncée par le FMI. Président de l'organisation patronale Confindustria, Carlo Bonomi a appelé à nommer « *des ministres à poigne compétents* ».

Discours adouci

Le monde des affaires semble accorder à Giorgia Meloni, l'admiratrice de Mussolini, le bénéfice du doute. « *Sa victoire aux législatives du 27 septembre a fait les gros titres, mais n'a pas provoqué de tremblement de terre des marchés*, selon Catherine Fieschi, directrice de Counterpoint, conseil en politique européenne. *Elle a bien préparé le business, veillant à tenir un discours respectable et crédible.* »

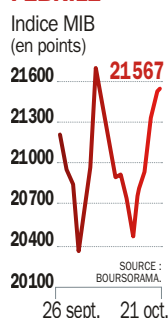


Giorgia Meloni au Forum d'Ambrosetti, le 4 septembre. Juste avant les législatives, elle est venue au Davos italien pour assurer que le dossier énergétique serait sa priorité.

Pendant sa campagne, la quadragénaire a adouci ses arguments, s'est présentée comme pro-européenne, pro-Ukraine et atlantiste, et même fait savoir qu'elle prenait conseil auprès du respecté Mario Draghi, son prédécesseur. De quoi rassurer les dirigeants de la deuxième puissance industrielle d'Europe. Juste avant le scrutin, au Forum d'Ambrosetti, le Davos italien, elle a assuré que le dossier énergétique serait sa priorité. « *Nous attendons des réponses concrètes* », confirme la section toscane de la Confindustria, tandis que Daniele Calosi, responsable du syndicat CGIL pour Florence, ironise : « *Meloni la fasciste s'est adressée aux patrons, jamais aux représentants des ouvriers. L'automne risque d'être chaud si le pouvoir d'achat continue à dégringoler.* »

Les prochaines semaines seront compliquées pour la première

MARCHÉ FÉBRILE



Accueillant durement la victoire de Meloni aux législatives, la Bourse de Milan s'est reprise mais reste nerveuse.

femme présidente du Conseil. En plus de la crise, il lui faut tenir la dragée haute à ses partenaires de coalition, Salvini et Berlusconi, fiers de leur inclination pro-Poutine. Il lui faut également composer avec Bruxelles. Criblée de dettes, l'Italie est le principal bénéficiaire du plan de relance européen. Près de 200 milliards l'attendent, répartis en neuf tranches, pour lesquelles elle devra à chaque fois prouver qu'elle est bonne gestionnaire...

En attendant, face à l'incertitude, les entreprises toscanes vont de l'avant. Le fabricant de sneakers D.A.T.E. développe des matériaux durables : daim végétalien, Nylon tiré de filets de pêche recyclés, caoutchouc obtenu à partir de papier et carton. Sergio Zingarelli, lui, prévoit d'ouvrir sur son domaine un restaurant gastronomique. Son nom : Oltre, au-delà.

Sabine Syfuss-Arnaud
(envoyée spéciale en Italie)

NOUVELLE GAMME D'IMPRIMANTES HP POUR LES ENTREPRISES

LE BONHEUR EST DANS LE PRINT*

En annonçant aujourd'hui sa nouvelle gamme d'imprimantes intelligentes, intuitives et économes en énergie, HP répond à la fois aux grands enjeux de bien-être au travail pour les collaborateurs et de compétitivité pour les entreprises, au sortir d'une crise mondiale qui a bouleversé les habitudes professionnelles.

Digitalisation et adoption des solutions basées sur le cloud, télétravail... La crise que nous avons traversée ces deux dernières années a bouleversé les habitudes de travail et modifié le comportement des entreprises et de leurs collaborateurs de façon durable.

Pour s'adapter à cette nouvelle réalité, les entreprises opèrent de nombreux changements stratégiques. Ainsi, on réaménage l'espace de travail pour en faire un lieu de vie, mais également un lien avec la maison, ce nouveau lieu de travail. Pour garantir une efficacité en toutes circonstances, les outils de travail et les technologies doivent également devenir plus intuitifs, afin de favoriser la productivité et la collaboration. Les deux nouvelles séries HP LaserJet Managed MFP E800/E700 permettent justement de gérer cette transition, en proposant des imprimantes et leurs services associés, flexibles, performants, durables et parfaitement sécurisés.



INTERVIEW

Des imprimantes au cœur de la vie de l'entreprise

Entretien avec Yann Le Moigne,
responsable des solutions d'impression professionnelles chez HP.

Que vous a appris la crise que nous venons de traverser ?

À nous réinventer d'abord. Aujourd'hui, 73 %⁽¹⁾ des dirigeants d'entreprises, en particulier dans les entreprises de service, considèrent que le télétravail va se généraliser. Et d'ailleurs, 60 %⁽¹⁾ des entreprises permettent déjà le travail hybride deux à trois jours par semaine. Le véritable challenge était donc de répondre à ces nouveaux enjeux, à la fois dans la conception de nos machines et dans les services que nous offrons. Cette nouvelle série répond à ces attentes.

Plus que de simples imprimantes, ce sont donc des solutions multifonctions pour l'entreprise ?

Oui, elles ont été conçues avec de nouvelles fonctionnalités évolutives, avec notamment plus de 100 configurations possibles répondant aux besoins de toutes les tailles d'entreprises, ainsi qu'un design et une ergonomie entière-

ment repensés pour s'intégrer à l'environnement de travail. Ce sont des machines intelligentes, qui corrigent leurs erreurs et diminuent automatiquement les risques de bourrage papier, mais qui permettent également de gagner en productivité grâce à une dématérialisation et une gestion des documents simplifiées. Bref, c'est avant tout l'expérience utilisateur qui nous a guidés !

Cette nouvelle génération est-elle conçue pour durer ?

Oui, c'est même l'une de ses principales caractéristiques : des matériaux solides, issus pour partie du recyclage, une conception qui permet des réparations rapides et peu onéreuses, n'obligeant pas à immobiliser la machine et une durée de vie accrue. Pour un développement pérenne de l'entreprise et... de l'environnement !

1. Observatoire de l'hybridation des modes de vie - Harris Interactive - Décembre 2022. *Impression.

La gamme HP LaserJet Managed MFP E800/E700 en un coup d'œil :

- **l'intelligence en plus** : des imprimantes qui corrigent et diminuent automatiquement les risques de bourrage, quels que soient le poids, le format ou l'état des feuilles de papier.
- **la vitesse en plus** : le processeur quadricœur HP permet un allumage ultra rapide et un gain de temps en impression.
- **la productivité en plus** : dématérialisation et gestion des documents simplifiées : une seule interface pour scanner, modifier, signer et envoyer vos documents.
- **le design en plus** : 8 panneaux de couleurs différentes, une ergonomie entièrement repensée, pour s'intégrer parfaitement à la décoration de votre bureau.

Indiscrétions

Varsovie se place au centre de l'Europe



Ambassade de Pologne à Paris

Ambassadeur de Pologne à Paris, **Jan Emeryk Rosciszewski** a organisé mi-octobre à l'hôtel de Monaco, sa résidence, un « séminaire de réflexion stratégique » face à la guerre. Avec un message très clair : « Vu l'ampleur de l'aide apportée à l'Ukraine et vu que les Polonais ont ouvert leur cœur et leur foyer aux réfugiés », Varsovie doit maintenant « assumer un rôle stratégique en Europe ».

Trois excellences en librairie



Sabien Syllus Arnaud

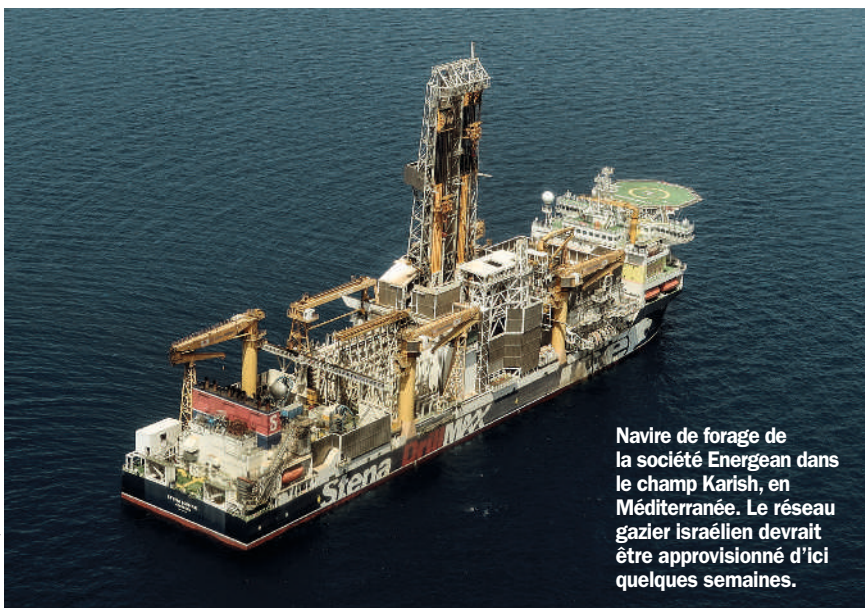
Jeunes retraités du Quai d'Orsay, Sylvie Bermann (qui a été ambassadrice à Pékin, Londres et Moscou), Maurice Gourdault-Montagne (Berlin, Tokyo, Pékin), Gérard Araud (Etats-Unis, Nations Unies) publient chacun ce mois-ci un essai de décryptage diplomatique, aux critiques feutrées. A l'inverse des mémoires de Gordon Sondland, tout juste parues, où l'ex-envoyé de Trump à Bruxelles traite son patron « de narcissique et de connard » (sic).

L'Ukrainien Melnyk laisse un souvenir tranché à Berlin



Dpa Picture-Alliance /Afp

Chouchou des médias d'outre-Rhin pour ses tweets tout sauf diplomatiques, l'ambassadeur **Andriy Melnyk** est rentré en Ukraine fin octobre. Ses provocations énoncées dans un excellent allemand sont restées célèbres, notamment quand cet avocat à Berlin a reproché à Scholz d'être trop tiède dans son soutien à Kiev, puis de « faire du boudin » en réponse aux critiques.



A. Cawthorne/Reuters

Navire de forage de la société Energean dans le champ Karish, en Méditerranée. Le réseau gazier israélien devrait être approvisionné d'ici quelques semaines.

Israël et Liban trouvent un terrain d'entente off-shore

Après onze ans de négociations, les deux pays ont conclu un accord sur le tracé de leur frontière en Méditerranée. A la clé, l'exploitation de gisements gaziers prometteurs.

L'accord doit être formellement ratifié avant le 1^{er} novembre, date des élections israéliennes. S'il ne s'agit ni de paix ni de normalisation, il aura tout de même fallu onze ans de négociations menées par les Etats-Unis pour qu'Israéliens et Libanais parviennent à délimiter leur frontière maritime en Méditerranée orientale et leurs zones économiques exclusives (ZEE). Pourquoi maintenant ? « La situation économique dramatique du Liban a lourdement pesé dans la balance », a confié Amos Hochstein, le médiateur américain.

L'accord permet aux deux pays l'exploitation de leurs gisements de gaz off-shore situés dans des ZEE aux contours jusqu'alors contestés, Karish pour Israël et Cana pour le Liban. Concrètement, l'Etat hébreu cède plus de 99% de ce qu'il considèrerait comme étant sa ZEE, en échange de quoi il percevra des royalties versées par la société d'exploitation TotalEnergies sur les revenus issus du gisement de Cana. Le montant à reverser aux Israéliens reste à définir. « L'Elysée est intervenu pour garantir les engagements du groupe auprès des Israéliens », souligne une source diplomatique française. De son côté, le Liban renonce à 40% de ses exigences d'extension de ZEE.

Pour exploiter ce qui se révèle, depuis la flambée des cours, un véritable pactole,

Israël a une nette longueur d'avance. La filiale locale du britannique Energean, qui a installé en juin dernier sa plateforme d'exploitation flottante de Karish, approvisionnera le réseau israélien de gaz d'ici quelques semaines. Karish s'ajoute aux autres gisements off-shore déjà exploités en Israël.

En revanche, le Liban parie sur l'avenir. D'abord, le potentiel de Cana est inconnu. Même si le président Michel Aoun a enjoint TotalEnergies de débiter les forages au plus vite, cela prendra entre trois et six ans avant que le pays ne puisse toucher les revenus issus de ce champ gazier. Par ailleurs, l'accord avec Israël stipule que le consortium d'exploitation de Cana ne peut être composé ou dirigé par une société libanaise. Pour l'instant, celui-ci réunit TotalEnergies (40%), Eni (40%) ainsi que l'Etat libanais (20%), lequel a récupéré la part du russe Novatek qui s'est retiré en août. A son tour, le Liban pourrait céder cette place au Qatar.

Selon nombre d'experts, cet accord instaure une sorte de dissuasion économique-stratégique en Méditerranée orientale. La proximité des deux gisements devrait en effet empêcher toute velléité d'attaque. Telle est la conviction de beaucoup de militaires israéliens, y compris d'Eliezer Marom, ancien amiral à la tête de la marine israélienne. **Catherine Dupeyron (à Jérusalem)**

LA CARTE DE CRÉDIT QUI DÉPASSE LES BORNES



SE RECHARGER PARTOUT EN EUROPE ⁽¹⁾

FINANCER SA BORNE À DOMICILE

ÉCHELONNER SES DÉPENSES ⁽²⁾

1% DE CASHBACK SUR TOUS SES ACHATS ⁽³⁾

Mobilize Visa Card ⁽⁴⁾, la carte de crédit qui fait avancer la mobilité.

Un crédit vous engage et doit être remboursé.

Vérifiez vos capacités de remboursement avant de vous engager.

La carte de crédit est associée à un crédit renouvelable.



M~~O~~**BILIZE**
BEYOND AUTOMOTIVE

VISA CARD

Mobilize Visa Card est une carte de crédit facultative, et gratuite pendant la durée de votre contrat de crédit renouvelable. Elle vous permet de régler vos achats au comptant par défaut conformément à la loi ou en plusieurs fois, à crédit. Pour les achats réalisés au comptant, vous serez prélevé en débit différé conformément à votre contrat, mais vous pourrez choisir de régler vos achats à crédit, selon les conditions en vigueur de votre contrat, après vos achats depuis votre espace client ou à réception de votre relevé de situation en contactant le prêteur. Offre de crédit renouvelable d'un an de 700€ à 5500€ au 11/04/2022 réservée aux particuliers. Sous réserve d'étude et d'acceptation par DIAC S.A., prêteur, établissement de crédit et intermédiaire d'assurances, au capital de 415 100 500 €. Siège social : 14, avenue du Pavé-Neuf - 93168 Noisy-le-Grand Cedex. - R.C.S. Bobigny 702 002 221 - N° ORIAS : 07 004 966 (www.orias.fr). Vous disposez d'un droit de rétractation. "Mobilize Beyond Automotive" est une marque commerciale de Renault, utilisée par DIAC. ⁽¹⁾ Permet d'accéder à plus de 260 000 stations de charge en Europe, incluant 1710 stations de charge Ionity. Liste et tarifs disponibles dans l'application My Renault. ⁽²⁾ Sous réserve du montant disponible. ⁽³⁾ Offre de remboursement. Vous cumulez 1% du montant de vos achats ou retraits réalisés avec la carte de crédit Mobilize Visa Card. Dès que le montant cumulé atteint 10€, cette somme est déduite soit, en priorité, du prochain prélèvement de vos paiements comptants, soit, à défaut de paiement comptant, d'une échéance de remboursement du crédit renouvelable. ⁽⁴⁾ Visa Card = Carte Visa.

Bonne semaine



Getty Images/Alp

Lopez Aliaga élu à Lima

Rafael Lopez Aliaga, surnommé Porky, a été élu maire de la capitale du Pérou, Lima. Un poste clé pour cet homme d'affaires populiste et son Parti libéral conservateur. L'an dernier, il avait récolté 12% des suffrages au premier tour de l'élection présidentielle péruvienne, remportée par le candidat de gauche Pedro Castillo.

Li Qiang renforcé en Chine

Il devrait être le prochain Premier ministre chinois. Alors que le Bureau politique, instance de décision du Parti communiste chinois, a été



The Yomiuri Shimbun/Alp

désigné le 23 octobre – et ne compte désormais plus aucune femme –, le chef du parti à Shanghai a été promu, malgré une

gestion chaotique du confinement au printemps. Xi Jinping, reconduit pour un troisième mandat à l'occasion du 20^e congrès, s'est entouré de fidèles.

Mauvaise semaine



Jose Luis Magana/Alp/Sipa

Steve Bannon condamné aux Etats-Unis

L'ancien conseiller de Donald Trump a éclopé de quatre mois de prison par le tribunal fédéral de Washington, le 21 octobre. Les jurés l'ont déclaré coupable d'entrave aux prérogatives d'enquête du Congrès s'agissant de l'assaut du Capitole, pour avoir refusé de témoigner et de transmettre des documents. Le sexagénaire fait appel.

LEADERS

©The Economist

Légaliser la cocaïne serait un calcul très bénéfique

Au lieu d'une guerre totale, les Etats-Unis gagneraient en sécurité, chez eux et sur tout le continent, s'ils autorisaient la vente de cette drogue addictive. Inaudible politiquement.

Pour Joe Biden, qui, le 6 octobre, a gracié plus de 6000 citoyens américains condamnés pour possession de petites quantités de marijuana, le fait qu'ils soient en prison n'avait « aucun sens ». Le président des Etats-Unis aurait pu élargir son constat. La prohibition ne fonctionne pas, et cela se vérifie avec la cocaïne plus encore qu'avec le cannabis. Depuis que Richard Nixon a lancé la « guerre contre la drogue » il y a un demi-siècle, cette drogue dure n'a cessé d'affluer outre-Atlantique. Malgré les coûteux efforts déployés pour entraver le trafic, la production mondiale a retrouvé le niveau record de 1982. De 2000 à 2020, Washington a dilapidé 10 milliards de dollars en Colombie pour éradiquer sa culture. En pure perte : dès qu'un champ est détruit sur une colline, un autre apparaît sur le versant opposé. Les pays qui paient le plus lourd tribut sont ceux qui se livrent à la production et au trafic. Le taux d'homicides en Colombie est trois fois supérieur à celui des Etats-Unis et quatre fois à celui du Mexique. Les demi-mesures, comme ne pas poursuivre les consommateurs, ne suffiront pas. Si la production reste illégale, elle sera assurée par les réseaux criminels. La vraie réponse est la légalisation totale, qui permettrait à des producteurs officiels de fournir une substance réglementée et lourdement taxée, comme le whisky et les cigarettes. Une cocaïne légale serait moins dangereuse, car elle ne serait pas coupée avec d'autres produits et le dosage serait – comme sur les bouteilles d'alcool – indiqué sur l'étiquette. Les décès liés à la consommation de cocaïne ont été multipliés par cinq aux Etats-Unis depuis 2010, la plupart du temps parce que les gangs la coupent avec

du Fentanyl, analgésique moins coûteux mais bien plus létal. La légalisation présenterait aussi l'avantage de neutraliser les gangs. Bien entendu, certains trouveraient d'autres sources de revenus, mais la perte des profits de la cocaïne entraverait leur capacité à recruter, à acquérir des armes dernier cri et à corrompre les responsables publics. Cela réduirait la violence engendrée par le trafic, en premier lieu en Amérique latine, région la plus touchée. Certes cela entraînerait sans doute une augmentation du nombre d'utilisateurs, car la cocaïne est une substance addictive. Mais les études sont

Cela réduirait la violence engendrée par le trafic, d'abord en Amérique latine, région la plus touchée.

malheureusement trop rares pour déterminer à quel point elle l'est par rapport à d'autres produits comme le tabac ou l'alcool. Il faut mener de nouvelles recherches, de même qu'il est nécessaire de déployer plus d'efforts pour traiter l'addiction. Cela pourrait être financé

par l'argent économisé en mettant fin à cette « guerre ». En privé, de nombreux responsables publics sont conscients que la prohibition n'est pas plus efficace qu'à l'époque d'Al Capone. Dans l'immédiat, une légalisation complète semble politiquement irréalisable : quel élu soutiendrait une telle proposition ? Mais ses partisans doivent continuer à plaider leur cause. Les bénéfices – une cocaïne plus sûre, des rues plus sûres et une plus grande stabilité politique en Amérique centrale et latine – dépassent de loin les coûts. ■

L'habitat partagé est la prochaine révolution sociale

Depuis toujours, la Fondation pour le Logement Social propose des solutions immobilières, souples et innovantes, à destination des plus fragiles.

Elle centre dorénavant son activité sur les Maisons de Vie et de Partage pour les personnes souffrant d'isolement ou d'un handicap psychique ou social. Elle propose également des béguinages, véritable alternative à la solitude.

Parce que nous pensons que toute personne a droit à un habitat adapté et une vie en société.



**Fondation pour le
Logement Social**
Maisons de Vie et de Partage

Fondation pour le Logement Social
33, rue de Dantzig - 75015 Paris

www.fl-s-fondation.org

La Fondation est reconnue d'utilité publique. Elle est habilitée à recevoir des dons, legs et assurances-vie. Retrouvez plus d'informations sur notre site internet.

Les défis qui attendent Jean Castex à la RATP

Grèves, ouverture à la concurrence, appels d'offres, diversification... L'ancien Premier ministre arrive à la tête d'une Régie en plein chantier.

Jean Castex, qui disait vouloir retaper sa maison dans les Pyrénées-Orientales en quittant Maignon, aura fini ses travaux plus vite que prévu : il a été propulsé le 19 octobre par l'Élysée à la tête de la RATP pour succéder à Catherine Guillouard, court-circuitant au passage la dizaine de candidats du cabinet Jouve & Associés, dont deux femmes chevronnées de la SNCF. Auditionné dans quelques jours par l'Assemblée nationale et le Sénat, l'ex-Premier ministre devra exposer sa vision stratégique et managériale de l'entreprise, à l'heure de l'ouverture du secteur à la concurrence. Un enjeu majeur pour la Régie aux 69 000 salariés (Epic et filiales), dont la première échéance arrive dès 2025 pour les bus parisiens.

Calmer le malaise social

Dans l'immédiat, le haut fonctionnaire va surtout devoir jouer les sapeurs-pompier auprès des 18 000 agents affectés à la conduite alors qu'il manque un quart des bus en circulation à Paris. En septembre, Valérie Pécresse, la présidente d'Ile-de-France Mobilités (IdFM), et la PDG de la RATP se renvoyaient mutuellement la responsabilité de ces dysfonctionnements qui obligent la Régie à payer 100 millions d'euros de pénalités. L'établissement public connaît des problèmes de recrutement similaires aux autres entreprises, mais s'y ajoute une montée inquiétante de l'absentéisme, des arrêts de travail frauduleux et des grèves surprises de 59 minutes, signe d'un malaise

PERTE PROGRESSIVE DU MONOPOLE

31 décembre 2024

Ouverture à la concurrence du réseau de bus historique (Paris et petite couronne).

1^{er} janvier 2030

Réseau de tramway.

1^{er} janvier 2040

Réseaux ferrés, métro et RER.



Jean Castex dans le métro parisien, le 16 septembre. Ses discussions avec l'Etat seront acrobatiques : il ne peut en effet faire aucune démarche auprès des membres du gouvernement qui l'étaient aussi lorsqu'il était Premier ministre.

ambiant. Pour les syndicats, la filialisation de la plupart des activités de la RATP engagée depuis trois ans par Catherine Guillouard a déstabilisé l'entreprise. « *Imposer en août un allongement du temps de travail des conducteurs de bus après avoir dénoncé les accords d'entreprise n'était pas la meilleure chose à faire dans ce contexte*, observe un connaisseur de la Régie. *Castex pourrait vouloir acheter la paix sociale et remettre tout à plat.* »

Autre dossier sensible : le nouveau PDG devra expliquer comment il compte relever les défis de la Coupe du monde de rugby en 2023 et des JO de 2024 organisés dans la capitale. En choisissant l'ancien délégué ministériel chargé de superviser les JO, Emmanuel Macron espère éviter les mauvaises surprises. En mai, les incidents qui se sont déroulés dans le RER lors de la finale de la Ligue des champions ont révélé un manque de préparation. Reste en-

core à pouvoir communiquer sur les Jeux : « *N'étant ni sponsor officiel, ni partenaire, car c'est Ile-de-France Mobilités qui a signé avec le Comité d'organisation des JO, la RATP n'a pas le droit d'utiliser le sigle, ni en interne, ni en externe, ce qui n'est pas idéal pour la motivation des troupes* », souffle un cadre en interne.

Poursuivre les réformes

Plus complexes, ce sont surtout les réformes engagées qu'il va falloir poursuivre. « *L'ouverture à la concurrence du bus, mais aussi du tram, et du métro et RER, implique un changement de culture fort au sein de la Régie, rappelle Cécile Gouesse, à Eurogroup Consulting. La RATP va perdre son monopole et doit se mettre en condition pour à la fois défendre ses positions et trouver des relais de croissance.* » Depuis 2017, elle multiplie les partenariats : avec le singapourien ComfortDelGro pour répondre aux appels d'offres des lignes 16 et 17 du Grand Paris Express. Mais aussi avec Getlink pour décrocher des contrats sur le réseau ferré régional TER, ouvert à la concurrence. Elle s'est également diversifiée dans l'immobilier et la logistique. « *Ce sont de nouvelles activités intéressantes, mais mineures face aux revenus générés par le cœur de métier* », estime Cécile Gouesse.

Et les comptes restent fragiles. Les résultats du groupe sont repassés dans le vert l'an dernier, avec un bénéfice net de 207 millions d'euros. Deux tiers des clients perdus pendant la crise sanitaire sont revenus. Mais des doutes persistent sur l'impact du télétravail et de l'e-commerce. Ces sujets sont régulièrement abordés avec IdFM et l'Etat qui apporte, aux côtés de la région, 60% des besoins de financement de l'Epic. Or, ces discussions risquent d'être acrobatiques : selon la Haute Autorité pour la transparence de la vie publique, Castex ne pourra faire « *aucune démarche auprès des membres du gouvernement en exercice qui l'étaient aussi lorsqu'il était Premier ministre* ». En cas de grève, pas question donc d'échanger avec le ministre des Transports Clément Beaune, qui fut son secrétaire d'Etat. **Pauline Damour**

Une rentrée sociale créative dans les transports

Alors que se profilent de nouveaux mouvements sociaux, les syndicats rivalisent d'outils pour contourner les préavis et faire grève au dernier moment.



X. Vialat/Epse/MaxPPP

Jour de grève Gare de Lyon, le 18 octobre. N'ayant pas eu le temps de déposer une alarme sociale et un préavis à temps, la CGT Cheminots a eu recours à un vieux préavis de novembre 2019 portant sur les retraites.

Le préavis de grève dormant et la grève illimitée : à la SNCF, la Direction des ressources humaines s'arrache les cheveux face à la créativité des syndicats alors que la tension sociale monte pour réclamer des hausses de salaire face à l'inflation. La CGT a appelé à deux nouvelles journées de grève nationale le 27 octobre et le 10 novembre. N'ayant pas eu le temps de déposer une alarme sociale et un préavis à temps lors de la première mobilisation du 18 octobre, la CGT Cheminots, syndicat majoritaire à la SNCF, a eu recours à un vieux préavis de novembre 2019 portant... sur les retraites. « *Une méthode caricaturale que l'on condamne* », critiquait quelques jours plus tôt François Nogué, le DRH de la compagnie publique, mais sans pouvoir y faire grand-chose. Car ces préavis illimités sont légaux (l'article L. 2512-2 du Code du travail). Et même s'ils ne sont pas ou peu suivis d'effets, seule l'organisation syndicale qui les a déposés peut les lever. Certains courent jusqu'en 2050 ! D'après la loi sur le service minimum, les syndicats

doivent déposer une alarme sociale quinze jours avant la journée de grève puis un préavis, qui doit concerner des sujets relatifs à l'entreprise, cinq jours avant.

SUD Rail, troisième organisation représentative à la SNCF, a une stratégie un peu différente : la grève reconductible. En déposant tous les deux mois un nouveau préavis, d'une validité de deux mois. « *Ils sont ainsi en permanence en capacité de lancer un appel à la grève* », explique un connaisseur de l'entreprise. Reste une troisième option : les grèves de 59 minutes. A la RATP où le climat social est tendu (*lire ci-contre*), les agents de conduite des bus alternent des arrêts de travail de moins d'une heure en début de service et sans préavis, et les préavis illimités.

En 2018, les cheminots avaient aussi inventé, contre la réforme ferroviaire, la grève « grille de loto » : il s'agissait de faire grève deux jours sur cinq pendant trente-six jours. Désorganisant totalement les plans de transports, mais imposant également aux grévistes un marathon éprouvant. **P. Da.**

Eric Lombard part en croisade contre le capitalisme « dérégulé »

Candidat à sa propre succession, le directeur général de la Caisse des dépôts et consignations alerte sur la montée des populismes. Et prévient: « Il doit y en avoir plus pour les salariés, pour la planète et la transition écologique. » Rencontre.



Stéphane Lagoutte/M.I.O.P. pour Challenges

gence de trois crises historiques » – l'invasion de l'Ukraine par l'arme russe et la pénurie énergétique qui en découle, la rupture des chaînes d'approvisionnement, le retour de l'inflation et de la hausse des taux d'intérêt. Elles brisent mécaniquement la croissance post-Covid, regrette Eric Lombard.

« Equilibre rompu »

Le discours de ce banquier, qui aime citer l'économiste de gauche Thomas Piketty, est à l'image de la mission d'intérêt général de l'organisme qu'il dirige. La CDC, bras financier et immobilier de l'Etat, gère les retraites d'un Français sur cinq et accueille un Français sur six dans son parc immobilier – principalement du logement social. Pendant la pandémie, elle a accordé des prêts garantis par l'Etat (PGE) à plus de 634 000 entreprises; elle a mobilisé 40 milliards d'euros pour la transition climatique. Mais la Caisse est aussi un poids lourd financier : elle dispose d'un bilan de 1 242 milliards d'euros (soit un peu plus de la moitié du PIB national) et gère 200 milliards d'actifs sous gestion.

Le dernier ouvrage d'Eric Lombard, *Au cœur de la finance utile* (éd. de l'Observatoire) donnait déjà le ton de ses convictions. Il y compare les évolutions de l'économie des quarante dernières années avec les années de croissance d'après-guerre, et juge : « *L'équilibre s'est rompu quand les dirigeants d'entreprise, au lieu de défendre une répartition équilibrée de la plus-value constituée dans l'entreprise, ont pris le parti du capital. Divers outils, dont les fameuses stock-options, ont permis aux dirigeants de capter une part de richesse non proportionnée aux risques qu'ils prenaient (...).* »

Sa longue silhouette en costume cravate et ses lunettes en métal lui donnent l'air conventionnel du technocrate. Pourtant, Eric Lombard, le directeur général de la Caisse des dépôts et des consignations (CDC), a suscité des exclamations d'enthousiasme dans le studio d'enregistrement de BFM Business, alors qu'il était l'invité des *Entretiens d'HEC* organisés par *Challenges* et la chaîne télévisée. « *C'est énorme ce qu'il dit!* » a soufflé l'un des techniciens de plateau dans la pénombre, devant les écrans qui captent l'émission. Et pour cause. Celui qui ressemble, en surface, à l'archétype du financier que le système français à l'art de forger – défenseur de l'orthodoxie budgétaire, adepte sou-

riant de l'économie libérale de marché – a pris son auditoire de court. En croisade contre un capitalisme « dérégulé », le chef de la Caisse a souligné : « *Le libéralisme économique va avec la démocratie. Mais il doit être tempéré de telle sorte qu'il profite mieux à tous.* » La victoire de la populiste d'extrême droite Giorgia Meloni aux législatives italiennes, en septembre, est un signe : « *Il doit y en avoir plus pour les salariés, plus pour la planète et la transition écologique* », sinon « *il va y avoir des craquements* » dans le tissu social, prévient Eric Lombard.

La conjoncture actuelle n'augure rien de bon pour l'ordre social. « *La situation est difficile*, reconnaît le dirigeant. *Nous sommes à la conver-*

Making-of

La rencontre avec le président de la Caisse des dépôts a eu lieu le 29 septembre dans les locaux de BFM Business. Accompagné de sa directrice de la communication, il s'est plié à l'exercice avant de filer rapidement à un déjeuner.

Le capital a acheté le management à coups de bonus. »

Pour éviter la montée des populismes, le cofondateur du think tank social-démocrate Les Gracques martèle : « *Il faut accepter une rentabilité moindre du capital. En Europe, la croissance est faible, mais les investisseurs recherchent un rendement de 8%. Il ne faut pas chercher ailleurs les raisons de la faible croissance et de l'explosion des inégalités.* »

« Radicalité dans l'action »

La CDC s'est fixé cet objectif en menant des investissements à impact dont la rentabilité n'excède pas 4% – via la Banque des Territoires, son bras local. Elle est aussi l'actionnaire d'une vingtaine d'entités publiques pour lesquelles elle mène une politique RSE forte. « *Nous votons contre 25% des résolutions qui nous sont proposées en assemblée générale* », note le banquier. Y compris sur les rémunérations des dirigeants : les rémunérations de plus 5 millions d'euros sont systématiquement refusées.



La Caisse joue aussi la carte de l'innovation avec Bpifrance, qui dépend d'elle, et avec sa banque de financement et d'investissement, boostée sous Lombard et qui s'est récemment dotée d'une division tech pour financer les transitions.

Jeune HEC au début des années 1980, le banquier s'était passionné pour les idées de l'ancien Premier ministre Michel Rocard, dont il est devenu une des petites mains politiques. Mais si son expérience de l'Etat s'est forgée au sein des cabinets de Michel Sapin, garde des Sceaux puis ministre de l'Economie et des Finances (1991-1993), Eric Lombard est surtout un homme du privé, et le premier dirigeant de la CDC à ne pas avoir une longue carrière de haut fonctionnaire derrière lui. Ancien banquier d'affaires, PDG de BNP Paribas Cardiff France, puis directeur général de la branche française de l'assureur Generali, vingt-cinq ans ont passé avant que le financier ne retourne dans le giron de l'Etat après un intense lobbying. Depuis 2017, il a dirigé la création titanesque d'un grand pôle financier

autour de la Caisse et de La Poste, en intégrant l'assureur CNP Assurances au sein de La Banque postale. L'établissement bancaire est devenu bancassureur compétitif, avec 10 millions de clients et 48 millions d'assurés, et a renforcé en contrepartie La Poste, déclinante et déficitaire. Il a aussi dû gérer la crise du compte personnel de formation. Démarchages téléphoniques, mails, SMS, formations frauduleuses... Selon Tracfin, le nombre de fraudes a triplé entre 2020 et 2021, représentant 43,2 millions d'euros. « *On a réduit de 10 millions le nombre de formations agréées* », écarte Eric Lombard.

A 64 ans, le banquier est candidat à sa propre succession l'année prochaine. Alexis Kohler, tout-puissant secrétaire général de l'Elysée, a aussi fait connaître son intérêt. Le chef de l'Etat tranchera. Eric Lombard n'a pas beaucoup d'illusions, mais reste convaincu : quel que soit le prochain dirigeant de la Caisse face aux crises, « *voici venu le temps du courage et de la radicalité dans l'action* ». **Esther Attias**



LE MONDE SANS FIN

JANCOVICI - BLAIN

« Quel travail ! Cette BD est un petit chef-d'œuvre. » **Le Point**

« Un tableau passionnant des enjeux écologiques. » **Le Figaro littéraire**

« Formidable ! » **France 2 - On est en direct**

« Un album documentaire qui raconte notre présent et notre futur commun. » **Les Echos**

« Le meilleur livre scientifique de l'année ! » **Europe 1**

Une lecture indispensable pour prendre la mesure des enjeux d'aujourd'hui et de demain.

DARGAUD

AU RAYON BANDE DESSINÉE

Bonne semaine



E. Tschannen/Réa

Jean-Baptiste Djebbari s'illustre

L'ancien ministre des Transports, président du conseil d'administration d'Hopium, a signé une commande d'1,2 milliard d'euros avec CA Consumer Finance, filiale du Crédit agricole. Elle porte sur la livraison de 10 000 berlines sportives à hydrogène, qui seront produites à partir de 2025 par cette start-up installée à Vernon (Eure).

Alessandro Dazza se positionne



SP

Le directeur général d'Imerys va lancer un projet d'exploitation de lithium sur son site de Beauvoir (Allier). Le groupe français vise

une production de 34 000 tonnes par an, pour équiper en batteries 700 000 véhicules à partir de 2028, ce qui ferait de lui un fournisseur de premier plan en Europe.

Mauvaise semaine



G. Rollet/Réa

Didier Duhaupand baisse le rideau

Le président de la Société Les Mousquetaires a démissionné en même temps que le patron des supermarchés Intermarché alors que le groupement de commerçants indépendants est à la peine. Face à l'inflation, son concurrent Leclerc se montrerait bien plus agressif sur les prix, tout comme Lidl, pour reprendre des parts de marché.

Le consommateur répond (enfin) à l'appel des pliables

Quatre ans après le premier modèle de Samsung, les ventes de smartphones à clapet moderne décollent. Et les constructeurs investissent le créneau.

Ce n'est pas encore un raz de marée, mais la vague commence à prendre forme. Cette année, les smartphones pliables sortent enfin du petit cercle confidentiel des fans de technologie. Près de quatre années après le lancement des premiers modèles par Samsung, les pliables ont réussi à s'imposer dans la durée. Et à faire taire les critiques, comparant ces produits à un accessoire marketing de constructeurs en mal d'innovations. « Cela commence à bien prendre, se réjouit François Hernandez, vice-président de Samsung Electronics France, chargé de la mobilité. Ce produit recèle un vrai côté statutaire et technophile. »

Aujourd'hui, le constructeur sud-coréen truste la quasi-intégralité du secteur en France, avec 99% de parts de marché. Il y a multiplié par six ses ventes en volume au premier semestre, comparé à la même période en 2021. Les pliables représentent désormais 25% du chiffre d'affaires du constructeur dans l'Hexagone pour les smartphones au-delà de 600 euros, alors qu'ils ne comptaient que pour 15% l'an dernier. Ses deux modèles, vendus entre 1 109 euros et 1 289 euros pour le Z Flip 4 et entre 1 799 euros et 2 159 euros pour le Z Fold 4, affichent certes des prix élevés, mais qui se rapprochent de plus en plus des smartphones les plus haut de gamme : chez Apple, les iPhone 14 Pro Max se vendent à partir de 1 479 euros.

Opérateurs prescripteurs

Signe que le secteur a le vent en poupe, de nombreux constructeurs investissent d'ailleurs ce créneau. Cet automne, c'est au tour de Motorola de lancer la troisième version de son Razr pliable. Un clin d'œil au téléphone à clapet mythique qui a fait le succès de la marque américaine dans les années 2000. Dans sa version modernisée, le téléphone se déploie en un grand écran, pour un tarif compétitif de 1 199 euros. De nombreux fabricants chinois multiplient également les sorties de modèles pliables : Xiaomi, avec son Mix Fold 2, ou Oppo, avec son Find N. Ceux-ci sont pour l'instant réservés



Motorola Razr. La troisième génération du modèle pliable du fabricant américain devrait sortir en France cet automne.

au marché chinois. Ex-filiale de Huawei, le constructeur Honor va, lui, tenter l'expérience en Europe début 2023. Son modèle Honor Magic V est actuellement commercialisé à 1 400 euros environ dans l'empire du Milieu.

La logique est toujours la même : en augmentant les volumes, les constructeurs réussissent à faire baisser les prix, assurant une plus grande adoption du produit. Ils sont aidés par les opérateurs. Convaincus de la robustesse des modèles, ils les proposent dorénavant dans leurs forfaits et leurs boutiques. Une avancée qui témoigne des progrès accomplis : Samsung avait dû repousser de quelques mois en avril 2019 la sortie de son premier modèle, après des tests désastreux d'influenceurs et de journalistes qui doutaient de la durabilité de l'écran.

Pour autant, les pliables ne demeurent qu'une goutte d'eau dans le marché mondial des smartphones. En 2021, il s'est vendu 10 millions de smartphones pliables, selon Counterpoint Research. Même si la croissance doit être de 73% cette année, ce volume demeurera marginal face au 1,3 milliard de smartphones écoulés l'an dernier dans le monde.

A. S.

LE PER, UNE SOLUTION POUR PRÉPARER VOTRE RETRAITE

Les Français sont de plus en plus nombreux à vouloir épargner pour disposer d'un complément de revenus à la retraite. Selon une enquête IPSOS⁽¹⁾, les français pensent qu'il faut commencer à se préparer financièrement pour sa retraite en moyenne à partir de 42 ans.

Les Français souhaitent mieux préparer leur future retraite. Le Plan Épargne Retraite (PER), intégré dans la loi Pacte, les aide à anticiper cette préparation. En effet, il permet de se constituer un complément de revenus, en plus des régimes obligatoires, et remplace les autres produits (notamment Perp, Perco, Madelin, Préfon) en facilitant les transferts d'un produit à l'autre.

DES EXPERTS À VOS CÔTÉS

Pour accompagner ses sociétaires et les aider à prendre les meilleures décisions, les experts de la Macif tiennent compte de leur situation personnelle : situation professionnelle, cadre familial... Avec cette approche globale, ils apportent des conseils sur mesure et délivrent une vision claire de leur situation financière. Avec le simulateur en ligne du site Macif.fr, les épargnants estiment en quelques clics le montant de leur future retraite et identifient les montants à épargner pour compléter leurs futurs revenus. La mutuelle veut être un apporteur de solutions concrètes pour ses adhérents.

« MON PROJET RETRAITE » DE LA MACIF

Proposé en partenariat avec Inter Mutuelles Assistance - Services, « Mon projet retraite »⁽²⁾ permet aux épargnants de bénéficier d'un suivi personnalisé. Un expert effectue un véritable accompagnement et analyse leur situation pour mieux les guider et les conseiller : santé, cadre de vie, situation des proches, démarches administratives... Toutes les questions peuvent être abordées. Le PER « Multi Horizon Retraite » de la Macif est accessible dès 150 € à l'ouverture (puis 50 € par mois en versements libres ou programmés). Les frais sur versements, de gestion et d'arbitrage sont parmi les plus bas du marché⁽³⁾, et la garantie plancher en cas de décès est incluse dans le contrat et prévoit le versement d'un capital pour compenser une éventuelle moins-value (dans la limite de 100 000 €). Ce contrat a été récompensé par la presse spécialisée comme une des solutions les plus performantes pour préparer sa retraite (Sélection premium PER individuel 2022-2023 par Good Value for Money⁽⁴⁾ ...).



Crédit photo : Wavebreak Média / Photomastop

DES AVANTAGES FISCAUX À LA CLEF

Le PER permet de bénéficier d'une déduction fiscale à l'adhésion et aux versements. Sous certaines conditions, les versements sont déductibles du revenu imposable à hauteur de 10 % des revenus de l'année écoulée dans la limite d'un plafond⁽⁵⁾ indiqué sur l'avis d'imposition.

Multi Horizon Retraite comporte des supports en unités de compte sur lesquels il existe un risque de perte en capital supporté par l'épargnant.

⁽¹⁾ Enquête IPSOS "Les Français, l'épargne et la retraite" réalisée en février 2022.

⁽²⁾ Conditions d'accès au service sur macif.fr.

⁽³⁾ Détails des frais et des conditions du contrat dans la note d'information disponible sur Macif.fr

⁽⁴⁾ Good Value for Money, Sélection attribuée selon une grille d'une cinquantaine de critères de notation.

⁽⁵⁾ Commun à l'ensemble des contrats retraite.

Mon projet retraite est un service proposé par IMA - INTER MUTUELLES ASSISTANCE - SERVICES (IMA SERVICES), SAS au capital de 3 553 329 €. Siège social : 118 avenue de Paris - CS 40000 - 79033 Niort cedex 9, immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés de Niort sous le numéro 430 336 552.

Multi Horizon Retraite est un contrat d'épargne retraite assurance-vie multisupport souscrit par l'Ageper, assuré par Mutavie et distribué par la Macif.

AGEPER - Association pour la gestion de l'épargne retraite (association loi 1901) - 9 rue des Iris - CS 50000 - 79000 Bessines.

MUTAVIE SE - Société européenne à Directoire et Conseil de Surveillance. Entreprise régie par le Code des assurances. Capital 46 200 000 €. RCS Niort B 315 652 263. Siège social : 9 rue des Iris - CS 50000 - Bessines - 79088 Niort cedex 9.

MACIF - MUTUELLE ASSURANCE DES COMMERÇANTS ET INDUSTRIELS DE FRANCE ET DES CADRES ET SALARIÉS DE L'INDUSTRIE ET DU COMMERCE. Société d'assurance mutuelle à cotisations variables. Entreprise régie par le Code des assurances. Siège social : 1 rue Jacques Vandier - 79000 Niort.

L'âge d'or du bio arrive à expiration

Après dix ans de croissance, poussée par les politiques publiques et la promesse de revenus meilleurs, le secteur stagne, voire recule. Sacrifié sur l'autel du pouvoir d'achat... et des labels concurrents.

Mada Dao, la responsable de la conserverie des Potagers de Marcoussis, n'y va pas par quatre chemins : « *Qui est le big boss d'Auchan ici ? Vous ? Alors passez-vous des commandes, sinon ça va être compliqué !* » Venu visiter ce projet solidaire de maraîchage biologique en ce matin d'octobre, le directeur général d'Auchan France Philippe Brochard sourit, fait des promesses, mais il est gêné : les ventes de cette ferme francilienne aux grands distributeurs comme son groupe ont baissé de 15 à 20% depuis le début de l'année. A l'aune des magasins bio, dont le chiffre d'affaires recule sur un an, selon les experts de Biotopia. Et ce, après une décennie de croissance.

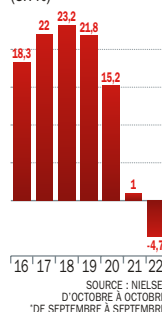
Nouveaux labels

Derrière l'inversion des courbes se cache le spectre de l'inflation. La promesse de l'agriculture bio – ne pas utiliser de produits chimiques de synthèse – a un coût. Et les articles bio, en moyenne 30% plus

chers, selon l'institut Nielsen, sont sacrifiés sur l'autel du pouvoir d'achat. Pauline Peyron, consultante pour Nielsen, complète : « *Le bio a pu manquer de crédibilité en vendant des produits très emballés ou issus du bout du monde.* » Portée par son succès, la filière s'est un peu « *endormie sur ses lauriers* », reconnaît Claire Dimier-Vallet, déléguée générale adjointe du syndicat de transformateurs Synabio. S'ajoute la concurrence de nouveaux labels : haute valeur environnementale, absence de pesticides, de nitrites... « *C'est une troisième voie entre classique et biologique*, analyse Gil Kressmann, économiste à l'Académie d'agriculture. *Le produit est moins cher qu'en bio, et sa promesse claire.* » Même le succès des circuits courts fait de l'ombre au bio. « *On en pâtit* », soupire Philippe Camburet, le président de la Fédération nationale d'agriculture biologique. Jusqu'à l'an dernier, la dynamique semblait invincible. Entre 2010 et 2021, la part de terres agricoles bio

SUCCÈS FANÉ

► Evolution du chiffre d'affaires des ventes bio en grandes surfaces (en %)



La place du bio dans les supermarchés (8,4%) est largement supérieure aux revenus (4,9%) générés par ce label.

en France est passée de 3 à 10%. Près d'un agriculteur sur cinq est converti, pour 13 milliards d'euros de revenus. Les politiques publiques ont encouragé les acteurs à se lancer, avec la promesse de revenus meilleurs, jusqu'au point de rupture. Le marché pourrait être arrivé à maturité, voire à saturation. « *C'est un choc qu'on n'avait pas anticipé* », déplore Claire Dimier-Vallet.

Concentration du secteur

Dernières victimes, deux enseignes pionnières, les Nouveaux Robinson et Bio, Bon, Gourmand, ont annoncé les 18 et 19 octobre mettre la clé sous la porte. Et les ventes du leader de la distribution spécialisée Bio-coop devraient baisser de 5 à 10% cette année. Le secteur joue des coudes et rabote les prix. Longtemps pointés pour leurs marges sur le bio – 75% supérieures à celles d'un produit classique, selon l'UFC-Que choisir –, les distributeurs multiplient les promotions. « *On était timide, on va être punchy*, annonce Marion Vitupier, directrice marke-

Un rendez-vous manqué dans les cantines

Et si le salut de la filière passait par les cantines ? C'est ce qu'espèrent agriculteurs et industriels. « *Si la loi avait été respectée, on ne connaîtrait pas cette crise* », lance Etienne Gangneron, en charge du bio à la FNSEA. Car la loi EGalim de 2018 fixait comme objectif 20% de bio dans la restauration collective pour cette année. Aujourd'hui,

le niveau est quatre fois inférieur. Au ministère de l'Agriculture, on affirme être « *en train d'étudier toutes les possibilités* » pour atteindre l'objectif. L'exécutif explique la situation par la crise économique « *bien peu propice à introduire de nouveaux produits souvent plus onéreux* ». « *Une fausse excuse* », pour Gilles Pérole, adjoint au maire

de Mouans-Sartoux (Alpes-Maritimes), commune à la cantine 100% bio qui a réduit la viande et le gaspillage alimentaire pour équilibrer ses dépenses. Selon la Cour des comptes, en juin 2022, « *la politique de soutien à l'agriculture biologique reste insuffisante* » pour développer l'offre dans les écoles. ■



A l'école Aristide-Briand, à Lyon. Une des rares métropoles où le bio pèse 50% des menus.

S. AUDRAS/RÉA



P. Sittler/Réa

ting de La Vie Claire. *Avec une offre "un produit acheté, un produit offert" assortie d'une campagne radio.* » Et Naturalia a lancé son abonnement à 5,90 euros par mois, pour 10% de réduction sur un panier. La crise pourrait aussi favoriser une concentration du secteur autour de trois acteurs : Biocoop (1,6 milliard d'euros de chiffre d'affaires), Naturalia, filiale de Groupe Casino (385 millions), et les deux chaînes de Carrefour, Bio c'Bon et So.Bio. Benoit Soury, le directeur marché bio à Carrefour, appuie : « *Nous restons attentifs aux opportunités.* » Et lorsqu'on lui souffle le nom de Naturalia, il se contente de suggérer que, pour se désendetter, Casino doit céder certains de ses actifs. En face, Allon Zeitoun, le directeur général de Naturalia, rappelle qu'il a récemment acquis une vingtaine d'indépendants.

Rayon bio d'un supermarché U. Dans les grandes surfaces, le nombre de références diminuent. Quant aux enseignes spécialisées, elles voient leur chiffre d'affaires reculer.

Côté industriels, la situation se complique également. Face au déséquilibre entre la place du bio dans les supermarchés (8,4%, selon l'institut Nielsen) et son poids dans leurs revenus (4,9%), les références diminuent. Des marques disparaissent des rayons. « *Nous avons essayé de travailler une offre plus restreinte, avec des articles mieux identifiés* », explique Benoit Soury, de Carrefour. Résultat, selon Claire Dimier-Vallet, de Synabio : « *Les marques généralistes, dernières arrivées, sont les premières victimes.* » Pas sûr que Chocapic Bio survive.

Agriculteurs découragés

Les conversions d'agriculteurs ralentissent quasiment de moitié cette année. « *Certains se découragent* », regrette la directrice de l'Agence bio Laure Verdeau. Frédéric

Chartier élevait ses poules en bio depuis 2019. Début 2022, ses acheteurs lui ont demandé de revenir à l'élevage en plein air, face à la surproduction de bio. « *Aujourd'hui, j'ai limité la casse* », juge-t-il. En Bretagne, Charlotte Kerglounou maintient à flot son exploitation laitière, mais elle s'inquiète : « *L'an dernier, on a perdu 8 centimes par litre de lait bio* », soit un manque à gagner de 24000 euros. Son collecteur Biolait a, par ailleurs, écoulé une partie de sa production en circuit non bio, faute de demande. Cette année, la chute des revenus devrait être « *au moins la même* ». « *On a maintenu nos rémunérations à 2000 euros, mais on paye des factures en retard* », concède-t-elle. Comme le reste de la filière, l'éleveuse fait le dos rond en attendant la fin de la tempête.

Guillaume Echelard

Le carnet

En partenariat avec



Grégory Taillard, 50 ans, Polytechnique, Ensaë, et **Olivier Gayno**, 58 ans, Ponts et Chaussées, sont respectivement nommés directeur général délégué et directeur des investissements de **HSBC Asset Management** en France. Le second rejoint le premier au sein du comité exécutif.



Manutan/SP

Fabienne Ménard, 47 ans, emylon, rejoint **Manutan** en tant que directrice financière du groupe et membre du comité de direction. Depuis 2016, elle

a évolué dans le groupe OGF comme directrice financière.

Sébastien Gimenez, 36 ans, Inseec, master RH du Ciffop, rejoint **Ipsos** en tant que DRH France. Dès 2019, il était DRH France de KLB Group. A partir de 2012, il a assumé des responsabilités RH chez PwC France.

Bruno Cazelles, 51 ans, ISG, troisième cycle marketing aux Arts et Métiers, est promu directeur commercial France de **PepsiCo**. Il siège au comité de direction. Avant 2017, il a évolué au sein de Danone.

Adrien Piacitelli, 39 ans, master en management et développement des RH à l'Institut de gestion sociale, et **Albert Prénaud**, 36 ans, master de science en marketing, Edhec Business School, sont les nouveaux DRH et directeur marketing de **Showroomprivé**. Le premier nommé a travaillé pour le groupe Veepee et la division luxe du groupe L'Oréal; le second a été directeur général adjoint de BETC et travaillé au sein de TBWA.

Djangho Brachet, 49 ans, DESS en droit des affaires, est promu directeur de la conformité groupe de La Banque postale. Depuis 2020, il assumait cette fonction pour les activités de la banque de détail du réseau La Poste.

Michel Sapin, 70 ans, ENS, ENA, Sciences-Po Paris, licence d'histoire, DEA de géographie et ancien ministre de l'Economie et des Finances, est coopté associé chez **Franklin**. Il est entré dans le cabinet en qualité de senior advisor en 2019.



China Nouvelle/Sipa

Le concept car Alpine Alpencolor, au Mondial de l'auto, à Paris, le 18 octobre. Sur cette base, un prototype à hydrogène devrait rouler d'ici deux ans pour une production en 2027.

Alpine met de l'hydrogène dans le sport automobile

La marque de F1 de Renault explore les alternatives à l'électrique, pour une « Ferrari à la française » en 2027.

Sur route et sur circuit, Alpine se distingue. La marque sportive de Renault ne veut pas tout miser sur l'électrique pour sa prochaine voiture à très hautes performances. Lors du Mondial de l'auto, du 17 au 23 octobre, elle a présenté son concept Alpencolor, préfigurant une Ferrari à la française. Un prototype roulera d'ici deux ans, pour une production prévue vers 2027. Sa caractéristique : « Nous pensons à des technologies comme l'hydrogène pour alimenter un moteur à combustion », indique le directeur général de la marque, Laurent Rossi. L'avantage, c'est que l'hydrogène remplace ici le sans-plomb sur une motorisation thermique classique. Rien à voir avec la technologie complexe et chère de la pile à combustible.

Alpine rejoint ceux qui défendent cette option de l'hydrogène à la place de l'essence, comme Porsche ou Toyota. Ces moteurs émettent seulement de la vapeur d'eau et quelques grammes de CO₂. De plus, la voiture ne s'alourdit pas des centaines de kilos de batteries nécessaires aux électriques. Le temps de remplissage à la pompe reste comparable à celui de l'essence pour une autonomie similaire. La technologie n'est cependant pas prête. Il faut attendre l'arrivée d'un hydrogène propre (dont la production n'émet pas de CO₂), lequel représente à peine 1% de la

production totale aujourd'hui. Ensuite, le rendement, c'est-à-dire le combustible nécessaire pour mouvoir un véhicule, est dans l'état actuel très inférieur à celui d'une voiture à essence. D'ailleurs, après y avoir travaillé pendant trente ans, BMW a abandonné cette technologie. Mais « avec des moteurs conçus spécialement pour l'hydrogène, on peut viser des rendements équivalents à près de 50% des moteurs thermiques », veut toutefois croire Eric Boudot, cofondateur de GCK, spécialiste français des moteurs décarbonés.

En attendant, Alpine table quand même à court terme... sur l'électrique, même si Laurent Rossi juge que l'obligation du tout-électrique, décidée par Bruxelles pour 2035, est « un peu extrémiste ». En tous cas, trop restrictive pour les modèles ultra sportifs. Malgré ces questionnements, Luca de Meo, le directeur général de Renault, a décidé que les trois prochaines Alpine seraient mues par des moteurs à batteries. Une petite bominette sur base de la R5 électrique arrivera fin 2024, suivie d'un SUV fin 2025, puis de la remplaçante de l'actuel coupé A110 fin 2026. Plusieurs dizaines de milliers d'unités sont visées chaque année, même si Alpine n'a immatriculé que 1710 véhicules au premier semestre 2022. « On perd beaucoup d'argent », reconnaît même Luca de Meo.

A.-G. V.

Apprivoiser son compte en banque dès le plus jeune âge

Les services bancaires destinés aux moins de 18 ans se multiplient, avec cartes de paiement et applications sur smartphone. Et des garde-fous pour les parents.

Six offres en ligne disponibles pour les mineurs

NOM	TYPE DE CARTE	AGE (minimum)	PARENTS CLIENTS	PRIX (en euros)	SERVICES
Kard	Mastercard internationale	10 ans	non	2,99 à 4,99 par mois	Cashback chez des partenaires, poche d'épargne (non rémunérée), assurance écran smartphone.
Pixpay	Mastercard internationale	10 ans	non	2,99 par mois	Cashback chez des partenaires, Apple Pay/Google Pay, poche épargne (non rémunérée), calcul empreinte carbone des dépenses.
We Start (Ma French Bank)	Visa internationale	12 ans	non	2 par mois	Apple Pay/Samsung Pay, virement par SMS, garanties assurances/assistance médicale Visa.
Nickel Jeune	Mastercard internationale	12 ans	non	20 par an	Dépôt de chèques, virements bancaires vers des bénéficiaires autorisés, basculement automatique vers compte classique à 18 ans.
Freedom Boursorama	Visa internationale	12 ans	oui	gratuit	Apple Pay/Google Pay/Samsung Pay, virement par SMS, alertes SMS, garanties assurances/assistance médicale Visa.
Revolut <18	Mastercard internationale	6 ans	oui	gratuit	Apple Pay/Google Pay, carte personnalisable (dessin, texte, emojis), poche épargne (non rémunérée).

SOURCE : SOCIÉTÉS.

Pour rassurer les parents, certaines applications leur permettent de suivre en temps réel les transactions effectuées par leur enfant. voire bloquer certaines dépenses.

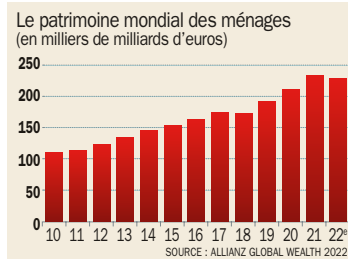
Et si vous passiez à l'argent de poche 2.0? Fini, la petite monnaie. Le Covid a généralisé le paiement sans contact et le commerce en ligne continue de se développer. Les jeunes réclament désormais une carte bancaire, pour pouvoir (apprendre à mieux) dépenser. Afin de rassurer leurs parents, des fintechs proposent des solutions adaptées, avec carte bancaire et application dédiée, pour mieux gérer son argent. « Nous avons créé notre application en 2019, car les banques traditionnelles faisaient peu d'effort pour les mineurs », explique Caroline Ménager, cofondatrice de Pixpay. En plus de la carte bancaire pour payer et faire des retraits d'espèces (sans découvert possible), les parents peuvent garder un œil sur les finances de leur progéniture, grâce à une application mobile « miroir » qui leur permet de suivre en temps réel les transactions effectuées et le solde. Autre point fort, la possibilité pour les parents de bloquer certaines dépenses (sites de paris, vente d'alcool...), de paramétrer un niveau de dépenses maximum par mois ou par semaine. Les jeunes peuvent aussi mettre en place des

poches dédiées pour leurs projets (voyage, scooter...). Une sorte de « conduite accompagnée » de l'épargne! Ces applications proposent aussi des offres promotionnelles ou du cashback dans certaines enseignes (Burger King, Starbucks, Citadium...). Et, moyennant finances, elles peuvent proposer des services supplémentaires comme assurer l'écran du smartphone chez Kard. Certaines banques en ligne ont elles aussi adapté leur offre pour séduire les moins de 18 ans : Boursorama a ainsi relifté l'an dernier son offre pour les 12-17 ans, qui donne accès à une carte bancaire gratuite, avec une application sur smartphone. Seule condition : que les parents soient déjà clients Boursorama ou qu'ils ouvrent un compte. Le britannique Revolut propose aussi une carte prépayée gratuite « associée » au compte des parents. Ma French Bank, banque en ligne de La Banque postale, et Nickel, filiale de BNP Paribas, proposent de leur côté des offres indépendantes pensées pour les mineurs, sans besoin que les parents soient clients, mais ces offres sont payantes comme celles des fintechs.

Damien Pelé

Indiscrétions

Les ménages bientôt moins riches?



D'après le rapport Allianz Global Wealth 2022, le patrimoine financier des ménages atteint 233 000 milliards d'euros. Avec des actifs nets de 72 320 euros par habitant, la France est au 16^e rang des pays les plus riches. Mais à cause de la flambée des prix, survenue à la sortie de la crise du Covid et accentuée par la guerre en Ukraine, le patrimoine des ménages va reculer de 2% en 2022 : « Les années à venir seront différentes », prévient l'assureur.

La revanche de l'obligataire

La société de gestion La Française vient de lancer La Française Crédit Innovation, un fonds thématique sur la croissance démographique, l'urbanisation, le changement climatique et les innovations technologiques. La nouveauté : il s'agit d'un fonds obligataire à haut rendement. Avec la remontée des taux d'intérêt et la hausse des primes de risque, le contexte semble propice : le fonds vise une performance nette de frais supérieure à celle de l'indice des obligations mondiales Bank of America BB Global High Yield (5,7% cette année).

Vérifier son épargne retraite



Imagesource/Rea

Bercy a mis en ligne un nouveau service gratuit, « Mes contrats épargne retraite ». Accessible sur le compte retraite (info-retraite.fr) et l'application

mobile Mon compte retraite, il permet aux Français de retrouver tous leurs produits d'épargne retraite supplémentaire, et, le cas échéant, de faire valoir leurs droits. Jusqu'ici, le seul moyen pour un salarié de connaître les contrats ouverts en son nom consistait à retrouver et contacter tous ses anciens employeurs.



Mathema Productions

“Asphalte amorce une révolution dans la mode”

William Hauvette, diplômé de l'Edhec, a créé cette marque de vêtements basée sur la précommande : elle ne produit que ce qu'elle vend. En six ans, son chiffre d'affaires a atteint 20 millions d'euros.

Challenges. Quel est le positionnement de votre marque ?

William Hauvette. Asphalte a pour vocation de vendre les grands classiques du vestiaire comme le pull parfait ou la chemise Oxford. Pour l'instant, nous proposons une cinquantaine de produits sur l'homme et une petite dizaine sur la femme. En novembre, nous lançons les précommandes de nos premières chaussettes pour homme et en janvier, un jean pour les femmes.

Quelle est la spécificité du modèle économique d'Asphalte ?

Notre modèle repose sur le principe de la précommande. Ce qui existait

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



Propos recueillis par Laure Croiset

déjà avec les plateformes de *crowd-funding* comme Ulule et Kickstarter, mais aucune marque ne s'en était vraiment emparée jusqu'ici. Nous essayons d'avoir le modèle économique le plus pur possible. D'une part, nous limitons les intermédiaires en vendant uniquement sur notre site marchand. D'autre part, la précommande nous permet de produire uniquement ce que nous vendons. Nous n'avons donc pas de frais de stockage ni de flux de trésorerie à avancer. Et nous pouvons ainsi baisser nos coûts et proposer le meilleur rapport qualité-prix à nos clients.

Existe-t-il des limites à la précommande ?

Le seul et unique défaut de ce modèle est le temps d'attente après la commande, qui est de deux mois en moyenne. En réalité, ce délai n'est pas insurmontable pour des vêtements faits pour durer. Nous avons déjà 150 000 clients qui ont réalisé cet effort.

Asphalte a tout juste six ans.

Quel est votre bilan ?

Notre chiffre d'affaires est passé de 5 millions en 2019 à 20 millions d'euros cette année. Sachant que nous avons toujours été à peu près à l'équilibre. Aujourd'hui, nous entrons dans une logique de conquête pour démontrer qu'un autre modèle économique est possible.

Pourquoi avoir fait le choix

d'une production hors de France ?

La contrainte que nous nous sommes imposée est de produire à 100% dans l'Union européenne, pour des raisons de droit social et d'impact environnemental. Asphalte produit à 80% au Portugal, 15% en Europe de l'Est et 5% en France. Avec le Made in France, nos prix seraient 50% supérieurs, ce qui tor-drait notre positionnement.

Votre marque est-elle une réponse à la crise mondiale du textile ?

Nous avons passé ces dernières décennies dans une ère d'hyperconsommation. Ce qui a donné naissance à des marques de mode qui font toujours plus de collections dans une course aux prix toujours plus bas. Non seulement ce modèle va s'arrêter, mais il *doit* s'arrêter. Une forte révolution est indispensable dans la mode.

En quoi Asphalte est-il un modèle sain pour la planète ?

En produisant moins, mais mieux, nous arrivons en fin de saison sur un stock d'inventus quasiment nul. De l'ordre de 1%. La précommande est une arme extraordinaire pour éviter de se retrouver avec des tonnes d'inventus dont on ne sait que faire.

Votre rêve de croissance ?

Que dans vingt ans, Asphalte devienne aussi grand qu'un géant de la *fast fashion*. ■

UN PARTENARIAT



Grant Thornton

Jellysmack fait rimer visibilité avec popularité

Après les Etats-Unis, la licorne veut s'imposer en Europe avec son service d'édition de vidéos. Un deal gagnant-gagnant pour les créateurs de contenus.

Un bureau à New York, un autre à Los Angeles. Créée aux Etats-Unis en 2016, Jellysmack nage à son aise dans le grand bain de la tech américaine. Après avoir levé plus de 900 millions de dollars l'an dernier, la société fondée par trois Français, Michael Philippe, Robin Sabban et Swann Maizil, a embarqué le fonds géant SoftBank Vision II dans son dernier tour de table. Cap sur le marché européen et son vivier de créateurs.

Les trois fondateurs détiennent les clés d'une technologie qui accroît la visibilité de leurs vidéos sur YouTube, TikTok ou Facebook. Leur secret ? Un mélange d'expertise en réseaux sociaux, de montage et d'analyse de données. « Depuis le début, nous sommes une boîte de tech dans l'âme, dit Harry Levy, ex-Google, manager de la stratégie pour l'Europe et les marchés émergents EMEA. Nous sommes capables d'améliorer par trois ou quatre le temps que les internautes passent devant une vidéo. »

30 versions possibles

Du sur-mesure. Par la magie algorithmique, un influenceur peut espérer atteindre des millions de vues en se développant sur plusieurs plateformes. Un travail qui nécessite néanmoins d'adapter le contenu de ses vidéos à chaque format. Des Reels pour TikTok, des Stories pour Instagram, des Shorts sur You-

Tube... Du temps que Jellysmack propose aux créateurs d'économiser en effectuant cette étape de montage à leur place. A partir d'un même contenu, la start-up peut simuler jusqu'à 30 versions de travail. Et tester chaque échantillon. « On va jouer sur le titre ou sur l'aperçu de la vidéo », détaille Harry Levy.

Installées en Corse, ses équipes techniques ont mis au point des modèles pour prédire l'audience de chaque vidéo et les revenus publicitaires associés. Portée par le succès de ses propres chaînes sur Facebook, comme Beauty Studio, Gamology ou Oh My Goal, Jellysmack possède un immense stock de données qui lui permet d'optimiser ce travail. Une expertise dont elle fait profiter ses partenaires. Ainsi, l'animateur Cauet a vu sa page Facebook propulsée de quelques milliers d'abonnés à plus de 4 millions en un an. Une marge

de croissance considérable pour ces créateurs, dont les revenus dépendent souvent de la publicité sur les plateformes. « C'est un modèle où chacun est gagnant, souligne Benjamin Brillaud, le créateur de la chaîne YouTube Nota Bene. Ils retravaillent mes vidéos, et moi, je partage les revenus qu'ils me font gagner », poursuit le jeune homme, qui s'en est servi pour faire croître sa communauté sur Facebook.

Avec plus de 1000 employés, la start-up affirme être rentable depuis deux ans, mais elle aurait allégé ses effectifs de 8% en juin, rapporte le média

LICORNE DE L'IMAGE

10 000 vidéos éditées chaque mois, soit 150 000 heures de montage.

445 millions d'abonnés gagnés pour le compte de ses créateurs.

45% des Américains ont déjà vu une vidéo de Jellysmack.

SOURCES : SOCIÉTÉ, TUBULAR LABS 2021.



Extrait d'une vidéo « All Girls Should Know », de Beauty Hacks. La start-up utilise les data de ses chaînes YouTube à succès pour optimiser son expertise en développement des audiences.

en ligne Business Insider. Et elle ne communique pas son chiffre d'affaires. « Ils ont senti avant tout le monde que la consommation de vidéo sur mobile allait exploser, glisse Boris Golden de Partech, l'un de leurs premiers investisseurs. Leur stratégie consiste désormais à se concentrer sur les gros revenus. » Des influenceurs stars (MrBeast, PewDiePie, Nas Daily) ou des médias (Skyrock).

Aux Etats-Unis, Jellysmack a obtenu en septembre un accord de licence pour diffuser les contenus de la NBA. Une verticale importante pour la licorne, qui doit étendre son catalogue sous licence pour rester dans la course. Afin d'occuper le terrain, elle a investi 500 millions de dollars en janvier pour détecter les futurs talents sur YouTube. Financer la création ? Une activité où des concurrents, comme Spotter, ont déjà commencé à s'immiscer depuis deux ans.

David Pargamin



Le H160. Airbus a investi 1 milliard d'euros dans cet appareil qui consomme 15% de moins de carburant que ses concurrents.

Airbus Helicopters s'envole sur tous les terrains

Grâce à ses investissements pour renouveler sa gamme d'appareils, le leader mondial profite de l'embellie sur les marchés civil et de la défense.

Le trentenaire se porte bien, merci pour lui. Trois décennies après sa création, en 1992, lors de la fusion des divisions hélicoptères du français Aerospatiale et de l'allemand Dasa, Airbus Helicopters connaît un rebond fulgurant. Les livraisons du groupe avaient fondu de moitié entre 2010 et 2020, plombées notamment par l'atonie du marché Oil&Gas (desserte de plateformes pétrolières et gazières) et par la

crise du Covid. L'année 2021 a vu un redécollage spectaculaire avec 414 commandes enregistrées, en hausse de 54%, et 338 livraisons, en augmentation de 13%.

Puissance et sobriété

La filiale d'Airbus contrôle ainsi un peu plus de la moitié du marché civil, loin devant l'italien Leonardo et l'américain Bell. « *L'année 2022 confirme cette tendance*, se réjouit Bruno Even, PDG du groupe. *Les*

ventes d'hélicoptères légers sont excellentes, le marché militaire bénéficie du contexte géopolitique et l'Oil&Gas montre des signes de redémarrage. »

Comment expliquer cette impressionnante remontada ? L'entreprise a su se remettre dans le sens du vent. Malgré la crise, le groupe de Marignane (Bouches-du-Rhône) a continué d'investir dans ses produits. Il a dégainé, en 2020 et 2021, de nouvelles versions plus puis-

santes des best-sellers H125 et H145. Il a surtout frappé un grand coup en mettant en service en décembre 2021, avec trois ans de retard, son tout nouvel hélicoptère de gamme intermédiaire, le H160, sur un segment jusque-là trusté par l'AW139 de l'italien Leonardo.

L'appareil de 6 tonnes, dans lequel Airbus a investi 1 milliard d'euros, se veut une rupture par rapport aux hélicoptères actuels. Grâce à un fuselage en matériaux composites, un nouveau moteur développé par Safran Helicopter Engines (Arrano) et un rotor arrière légèrement incliné qui améliore sa portance, l'engin est plus sobre en carburant de 15% que ses concurrents. Ses pales Blue Edge, aux extrémités en forme de boomerang, permettent de réduire le bruit de moitié. L'appareil affiche déjà une centaine de commandes en version civile et 169 en version militaire. « *C'est un produit solide, même s'il est moins ambitieux que le projet X4 dont il est dérivé*, estime Richard Aboulafia, directeur associé au cabinet de conseil américain Aerodynamic Advisory. *Il devrait permettre de reprendre des parts de marché à Leonardo, ultradominant sur le segment.* »

Adaptations militaires

Le groupe européen a aussi su accélérer dans la défense. Au-delà de sa gamme spécifiquement militaire (hélicoptère d'attaque Tigre et de transport NH90), il a développé une sorte d'arme fatale qui permet de limiter les coûts de développement : les versions militaires de ses engins civils. Le Caracal, dérivé du Super Puma, a ainsi été vendu au Mexique, à Singapour, au Koweït, au Kazakhstan, au Brésil, à l'Arabie saoudite et dernièrement aux Emirats arabes unis (12 appareils fin 2021). Le H145M, cousin militaire du H145, a quant à lui été choisi par la Serbie, la Thaïlande et même par les Etats-Unis (sous le nom Lakota).

Au-delà de ses succès à l'export, Airbus Helicopters peut compter sur la fidélité de ses clients « domestiques » : la France, l'Allemagne et l'Espagne. En décembre 2021, Paris a joué les pères Noël en commandant 169 hélicoptères Guépard, la version militaire du H160, pour remplacer cinq types de machines dans

Les taxis volants entrent en piste

C'est l'atout d'Airbus Helicopters sur le marché ultra concurrentiel des taxis volants 100% électriques. Lui ? Le CityAirbus NextGen. Présenté en septembre 2021, cet engin zéro émission de quatre places affichera un rayon d'action de 80 km et une vitesse maximale de 120 km/h, ce qui le destine essentiellement à des liaisons urbaines. « *Nous visons la fin 2023 pour le premier vol et 2025 pour la certification* », détaille Bruno Even, PDG d'Airbus Helicopters. Le marché, encore balbutiant, pourrait s'avérer énorme. Fin 2019, une étude du cabinet Oliver Wyman estimait le segment des eVTOL (Electric Vertical Takeoff and Landing) à 35 milliards de dollars en 2035. La bataille entre industriels s'annonce homérique : outre les géants



Le CityAirbus NextGen. Ce taxi électrique affichera un rayon d'action de 80 km. Son premier vol est prévu fin 2023.

comme Boeing, Rolls-Royce ou Embraer, le secteur compte aussi une flopée de start-up aux dents longues, comme les allemands Lilium et Volocopter ou l'américain Joby Aviation, valorisé 2,7 milliards de dollars. Bruno Even se veut

confiant : « *Nous sommes les seuls à avoir fait voler deux démonstrateurs différents, CityAirbus et Vahana, explique-t-il. CityAirbus NextGen reprend le meilleur des deux.* » L'appareil devrait être mis en service à la fin de la décennie. ■

GEANT PLEIN GAZ

6,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2021.

20 000 salariés.

52% de part de marché sur le segment civil.

414 commandes en 2021.

SOURCE : SOCIÉTÉ.

l'armée. Un contrat estimé à 10 milliards d'euros. Deux mois plus tard, rebelote : la France et l'Espagne paraphaient l'énorme contrat de modernisation de leurs hélicoptères Tigre (dit Tigre Mark 3) pour 4 milliards d'euros. « *L'équilibre entre civil et militaire est un atout énorme : il représente un amortisseur de crise qui nous a permis de résister à de nombreuses tempêtes* », souligne Claude Bocoviz, délégué syndical CFE-CGC d'Airbus Helicopters.

Spécialisation des usines

Airbus Helicopters a aussi su réinventer sa façon de produire. Pour rationaliser sa fabrication, le groupe s'est lancé en 2017 dans une spécialisation progressive de ses usines. Historiquement, Marignane (France) et Donauwörth (Allemagne) développaient des gammes différentes : Ecureuil, H175 et Super Puma pour la première, H135 et H145 pour le second. Désormais, les sites sont des centres d'excellence qui travaillent sur tous les programmes. Marignane conçoit les ensembles mécaniques et l'avant des

fuselages. Donauwörth se charge des structures en composites. Le Bourget réalise les pales et Albacete (Espagne) les poutres de queue, partie arrière des hélicoptères.

Reste un grand défi pour le groupe : améliorer la disponibilité de ses appareils militaires. Du fait de la dilution des responsabilités entre les acteurs privés et publics (armées, sous-traitants...), certaines flottes de l'armée française sont clouées au sol. En janvier dernier, seuls 7 des 27 NH90 Caïman de la Marine nationale étaient ainsi bons pour le vol. « *J'attends de meilleurs résultats sur la disponibilité de cet hélicoptère et je continuerai à être très attentive à vos efforts en ce sens* », assenait alors l'ancienne ministre des Armées Florence Parly. Le groupe assure tout mettre en œuvre pour redresser la situation. « *Il n'y a aucune raison qu'on ne parvienne pas à un taux de 50% sur toutes nos flottes, c'est le bon objectif dans un premier temps* », assure Bruno Even. Une tâche de longue haleine : Airbus Helicopters est parvenu à faire remonter le taux de disponibilité du Tigre de 25 à 40% en cinq ans. **Vincent Lamigeon**

LVMH se focalise sur les lunettes

Le géant français du luxe a ajouté une corde à son arc en créant Thélios, en 2017, et renforcé ainsi l'offre de ses maisons sur un marché en pleine expansion.

C'est le nouveau venu dans la bourgade de Longarone, au cœur du district italien de l'industrie lunetière qui fleurit depuis plus d'un siècle au pied des Dolomites. Mais il prend déjà beaucoup de place. Thélios, filiale du géant français du luxe LVMH (actionnaire de *Challenges*) créée en 2017, y a ouvert sa première manufacture l'année suivante. Et, en 2022, elle double ses capacités de production. Avec 1 200 salariés, dont 850 à la fabrication, sa production annuelle est de 4,5 millions de paires de lunettes. D'ici à la fin de l'année, elle devrait encore recruter quelque 200 salariés. Un succès spectaculaire sur un marché qui explose.

« Nous vivons une année incroyable. » Alessandro Zanardo, directeur général de Thélios depuis février dernier, est comme sur un nuage. « Nous enregistrons entre 15 et 20% de croissance en 2022 », indique ce bon connaisseur du luxe et de l'industrie lunetière qui a travaillé chez Ferrari et Roland Berger avant d'intégrer, en 2010, le géant italien Luxottica qui allait absorber le français Essilor en 2017. Sa mission chez Thélios : piloter le passage à la vitesse supérieure de la jeune entité, initialement créée en partenariat avec le lunetier Marcolin puis reprise à 100% par le géant du luxe en décembre 2021.

Au sein de LVMH, Celine en a fait un axe stratégique, Givenchy une vitrine de sa créativité, Dior les dé-

SECTEUR EN VUE

+20%

C'est la croissance du marché mondial des lunettes en 2022 versus 2020, soit 142 milliards de dollars, optiques et solaires confondues.

+5,9%

c'est le taux de croissance annuel prévu sur la période 2022-2027.

SOURCE : EUROMONITOR INTERNATIONAL.



Collection printemps-été 2023 de Dior. Les lunettes sont devenues un accessoire de mode incontournable lors des défilés, comme ici à Paris.

cline pour toutes les occasions, et même en masque de ski alpin... Fendi, Berluti, Kenzo, Stella McCartney, Fred et Loewe ont aussi rejoint Thélios pour la création et la fabrication de leurs lunettes, devenues un point d'entrée dans l'univers du luxe. Un marché ultra-concurrentiel qui ne cesse de repousser ses limites, à l'instar de Ray-Ban (Essilor-Luxottica), qui vient de lancer une gamme pour les enfants, où l'on reconnaît son célèbre modèle Aviator en version kids.

Dans les pas de Kering

Les ventes annuelles de lunettes de luxe dans le monde représenteraient 16 milliards d'euros, indique Alessandro Zanardo, tout en prévenant que le fractionnement du marché rend la comptabilisation délicate. L'engouement du public pousse les géants du luxe à reprendre la main sur une activité longtemps confiée à des fabricants sous licence.

Premier à ouvrir la voie en 2014, Kering Eyewear a été créé à Padoue par le groupe de François-Henri Pi-

nault pour Gucci, Saint Laurent ou encore Balenciaga. Cette filiale, qui travaille en partenariat avec les directeurs artistiques, a été rejointe en 2017 par le groupe suisse Richemont et sa marque Cartier. La branche lunettes de Kering joue aussi la carte de la croissance externe et vise les 2 milliards d'euros de ventes : elle a finalisé le 3 octobre l'acquisition du lunetier américain Maui Jim (352 millions à lui seul). Parti un temps plus tard, LVMH a décidé d'aller un cran plus loin, en intégrant la production, dont témoigne la « *manifattura* » de Longarone. Dans le bâtiment vaste et clair, dont les baies vitrées donnent sur la montagne, cohabitent machines robotisées, imprimantes 3D et postes de travail manuel, dont de longues séances de polissage du métal ou de l'acétate constituant les futures montures. L'intégration d'un code spécifique pour chaque produit représente l'une des étapes cruciales de la fabrication. En permettant de lutter contre la contrefaçon, elle explique aussi ce choix stratégique de LVMH. **Anne-Marie Rocco**

Kinedo

La **sécurité** sans compromis
mais pas à n'importe quel prix !

Remplacez votre baignoire
par une **douche sécurisée** à un **budget maîtrisé**.

NOUVEAUTÉ 2022



Modèle présenté : Kinemagic Access en angle -
version mécanique - porte coulissante - option : siège (+ 318 € TTC)



Douche
Kinemagic

100% sécurisé

Pose en 24h
sans gros travaux

Devis gratuit

Le vrai luxe **2 930 € TTC***
à partir de hors pose

*TVA à 10 %, applicable dans le cadre d'une installation par un professionnel



Kinedo

C'est bon pour le dos

PLUS D'INFORMATIONS

par téléphone

0 800 05 06 07 Service & appel
gratuits

par internet

www.kinedo.com

par courrier

en retournant
le coupon ci-joint

Coupon à envoyer à :
AQUAPRODUCTION
LIBRE RÉPONSE 51045
44680 SAINTE PAZANNE

Oui, je souhaite en savoir plus sur la douche Kinemagic
et bénéficier d'un **DEVIS GRATUIT** sans engagement de ma part.

Nom : Prénom :

Adresse :

CP : Ville :

Téléphone :

Email :



N'affranchissez pas ce courrier, nous vous offrons les frais postaux.

Dargaud coche toutes les cases de la *success story*

Séries de légende, collections de poche, droits pour l'audiovisuel et les jeux vidéo... Le premier éditeur de BD d'Europe multiplie les scénarios de rentabilité. Et sa maison mère, Média-Participations, se frotte les mains.

L'année 2022 devrait encore être un bon millésime pour les éditions Dargaud. Elle s'achèvera avec la parution, à l'automne, de *L'Arche de Rantanplan*, dans la série *Lucky Luke*, et du tome 7 des *Vieux Fourneaux*. Deux best-sellers annoncés. Difficile toutefois d'égaliser l'exceptionnelle année 2021 : le groupe Dargaud, ensemble comprenant plusieurs maisons d'édition mais aussi des studios de production audiovisuelle, a engrangé un chiffre d'affaires de 149 millions d'euros, en progression de près de 30%. Fastoche ? « Nous publions une centaine de titres par an, sans compter les rééditions », affirme Claude de Saint Vincent, le directeur général de Média-Participations et président de Dargaud. *Nous devons sans cesse nous renouveler.* »

Fusion stratégique

Le groupe Dargaud n'a pas toujours été cette machine de guerre. À l'origine, il y avait trois revues. *Le Journal de Spirou*, fondé par l'éditeur belge Jean Dupuis (*lire encadré*) en

1938, fait découvrir à ses jeunes lecteurs *Lucky Luke*, *Les Schtroumpfs*, *Boule & Bill*, *Gaston Lagaffe*... *Le Journal de Tintin*, créé en 1946 par les éditions du Lombard, vient le concurrencer en lançant des séries, comme *Les Aventures de Blake et Mortimer*, *Alix*, *Michel Vaillant*, *Thorgal*, et bien sûr *Les Aventures de Tintin*. Enfin, en 1959 sort le premier exemplaire de *Pilote*, qui publie *Astérix*, *Blueberry*, *Tanguy et Laverdure*, *Iznogoud*, *Achille Talon* ou *Valérien*. Georges Dargaud s'en emparera quelques mois après sa naissance. La concurrence est féroce entre les trois, mais leurs destins vont pourtant fusionner. Média-Participations rachète Le Lombard en 1986, Dargaud en 1988, et enfin Dupuis en 2004. Avec ces acquisitions, Média-Participations devient le premier éditeur de BD en Europe. Le calcul est judicieux : grâce à la performance du secteur, il grimpe sur la troisième marche du podium des éditeurs français, derrière Hachette et Editis, mais devant Madrigall (Gallimard). La taille de l'entreprise permet de

mutualiser les frais, les commandes de papier, l'impression, la diffusion et la distribution, tout en conservant un esprit artisanal pour chacune de ses marques : Dargaud, Le Lombard, Studio Boule & Bill, Lucky Comics, Kana, Urban Comics, Little Urban, Urban China...

UN LEADER À TROIS TÊTES

Dargaud
150 millions de chiffre d'affaires, dont Dargaud-Lombard (66,6) et Kana (40).

Dupuis (hors groupe Dargaud)
50 millions de chiffre d'affaires.

Mediatoon
20 millions de chiffre d'affaires.

SOURCE : SOCIÉTÉ.

Coups éditoriaux

En perpétuelle transformation, Dargaud n'a cessé de créer ou racheter de nouvelles marques, y compris dans des territoires inédits. « *Kana, spécialisé en mangas, a vu le jour à la fin des années 1990*, indique Claude de Saint Vincent. *Le développement a été fulgurant. Aujourd'hui, c'est 40 millions de chiffre d'affaires, avec une croissance phénoménale de 50% en 2021!* » La maison fait aussi des coups éditoriaux gagnants : *Le Monde sans fin*, consacré à l'urgence climatique, s'est imposé comme la meilleure vente de l'année 2022 du groupe, avec un demi-million d'exemplaires vendus depuis sa sortie.

Pour assurer sa croissance, Dargaud excelle également dans l'exploitation de ses séries de légende, devenues de véritables franchises. Le groupe n'a aucun scrupule à faire vivre des personnages après la mort de leur créateur. La renaissance de *Blake et Mortimer* est exemplaire. Dès 1996, les éditions Dargaud décident de redonner vie à l'univers d'Edgar P. Jacobs. Les pudeurs des années 1980, respectueuses de l'œuvre originale, ne sont plus de mise, place au marketing ! *Blake et Mortimer* sont dessinés et scénarisés par plusieurs équipes. À paraître en novembre, le 29^e album de la série, *Huit Heures à Berlin*, a été réa-

Dupuis ouvre de nouvelles pages

Cette année, les Editions Dupuis fêtent leurs 100 ans avec la sortie du 56^e Spirou et Fantasio, *La Mort de Spirou*. La maison a bien évolué depuis son intégration dans Média-Participations en 2004. Elle a impulsé de nouveaux développements avec des résultats mitigés. Le rachat en 2020 du label Vega, spécialisé dans les mangas,

est un succès indéniable. Le lancement, deux ans plus tôt, du Parc Spirou à Monteux, dans le Vaucluse, a lui été quelque peu compliqué par la pandémie : le parc a connu plusieurs exercices déficitaires avant d'arriver à l'équilibre cette année. Quant à la reprise de *Gaston Lagaffe*, dessinée par Delaf et annoncée pour l'automne, elle patine :

Isabelle Franquin, fille du créateur, s'y oppose. Un revers pour Dupuis, qui espérait rééditer la recette qui avait si bien marché avec *Lucky Luke* et *Spirou*. En dépit de ces aléas, l'éditeur poursuit sa mutation et se développe à l'international avec des projets de films, de merchandising et l'ouverture d'un parc d'attractions en Chine. ■



2022
517 500
exemplaires*

Une collection de best-sellers



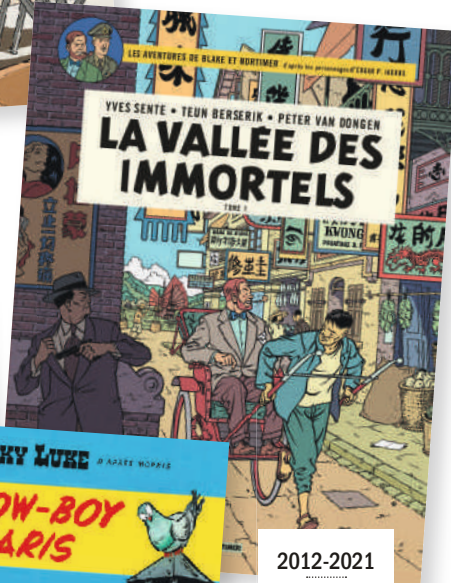
2022
47 000
exemplaires*



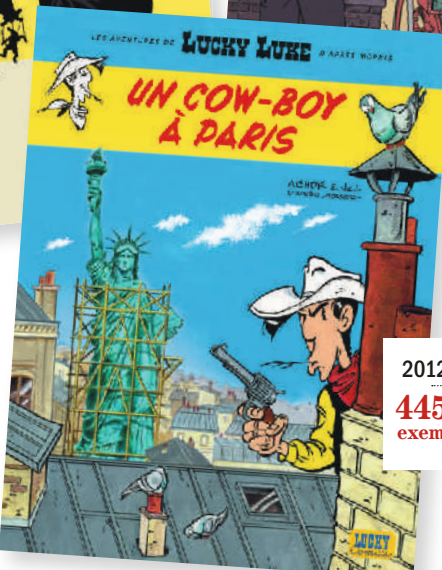
2022
44 500
exemplaires*



2012-2021
591 500
exemplaires



2012-2021
474 000
exemplaires



2012-2021
445 000
exemplaires

lisé par José-Louis Bocquet, Jean-Luc Fromental et Antoine Aubin, la troisième équipe d'auteurs à poursuivre les aventures des deux héros british.

La recette est aussi appliquée à *Boule & Bill*, passé sous les pinces de Laurent Verron, qui fait travailler trois scénaristes. Et le succès est au rendez-vous, avec une moyenne de 250 000 exemplaires par album. Idem pour l'homme qui tire plus vite que son ombre : *Lucky Luke* a été confié à Laurent Gerra ou à Jul pour le scénario et à Achdé pour le dessin. Résultat, *Un cow-boy à Paris*, sorti en 2018, est entré au panthéon des best-sellers du groupe, avec 445 000 exemplaires vendus.

Cercle vertueux

Autre méthode éprouvée : éditer des BD en petit format pour séduire les jeunes habitués des mangas. L'été dernier, neuf albums de ce type sont sortis, à 9,50 euros l'unité. Même tendance au rayon BD américaine, où Urban Comics, filiale de Dargaud, collection de poche qui décline à petits prix les histoires de super-héros. Dargaud réédite aussi des séries cultes comme *Le Chat du rabbin*. Cette dernière a connu une deuxième vie sous un format plus petit, proche du roman graphique.

La BD se décline également à l'écran dans des films d'animation. « Dargaud édite la version papier, explique Julien Papelier, président de Mediatoon. Nous l'adaptions sur d'autres supports. Soit nous produisons nous-mêmes, c'est le cas de Lucky Luke; soit nous vendons les droits, comme pour l'adaptation au cinéma de Valérian, confiée à Luc Besson. » Un cercle vertueux : la sortie du film a dopé les ventes d'albums. « Elles sont passées de quelques milliers à quelques centaines de milliers », précise Julien Papelier. Même principe dans les jeux vidéo : la maison d'édition cède les droits aux studios de jeux. « Une équipe parcourt les Salons du monde entier pour proposer traduction et adaptation des séries de nos éditeurs, poursuit Julien Papelier. En tout, cela représente de 5 à 10% des bénéfices. » Bref, la BD n'est qu'une étape dans la vie du produit.

Paul Loubière

*Au 15 septembre 2022.

DISCOURS DE 1972

La révolution Danone

Il y a cinquante ans, Antoine Riboud prononçait une allocution historique face à une assemblée patronale sceptique : le PDG de BSN-Danone évoquait pour la première fois la responsabilité sociale des entreprises, indissociable de leur expansion économique. Un double projet modèle qu'Antoine de Saint-Affrique s'applique aujourd'hui à poursuivre. Extraits.

PAR JEAN-FRANÇOIS ARNAUD



Il n'y a qu'une seule terre. On ne vit qu'une seule fois. La croissance économique, l'économie de marché ont transformé, bouleversé le niveau de vie du monde occidental. C'est indiscutable. Mais le résultat est loin d'être

parfait. D'abord, cette croissance n'était pas porteuse de « justice » ; trop nombreux sont encore ceux qui se trouvent en dessous d'un seuil acceptable de bien-être, que ce soit dans la cité ou dans l'entreprise. Il n'est pas possible d'admettre que la croissance abandonne derrière elle autant de « laissés-pour-compte » : les vieillards, les inadaptés, les malades et surtout les travailleurs, qui sont nombreux à bénéficier insuffisamment des fruits de la croissance. Ensuite, cette croissance engendre des nuisances à la fois collectives et individuelles. Elle a souvent sacrifié l'environnement et les conditions de travail à des critères d'efficacité économique. C'est pourquoi elle est contestée, et mieux parfois rejetée comme finalité de l'ère industrielle. Laisser faire plus longtemps ; continuer à faire confiance à la Loi du Hasard nous conduirait inmanquablement à la Révolution.

Nous devons nous fixer des objectifs humains et sociaux, c'est-à-dire : d'une part, nous efforcer de réduire les inégalités excessives en matière de conditions de vie et de travail, d'autre part, nous efforcer de répondre aux aspirations profondes de l'Homme et trouver les valeurs qui amélioreront la qualité de sa vie en disciplinant la croissance. Il conviendra ensuite d'appliquer ces valeurs dans la vie collective et dans la vie de l'entreprise.

Le 25 octobre 1972, aux Assises du CNPF, à Marseille. « Nous devons nous fixer des objectifs humains et sociétaux ! » Un objectif toujours d'actualité (lire p. 80).

J.-F. Couderc/Roger-Vollet

Trois témoins historiques

Premier objectif : réduire les inégalités excessives. Devant le porte-monnaie vide, ne parlons pas de choix ou de qualité de la vie. Dans nos sociétés modernes, il faut convenir que l'inégalité excessive est partout : elle est dans les salaires, dans les conditions de travail, de logement, de transport, d'accès à la culture et aux loisirs ; elle est dans la frustration ressentie par tous ceux qui, encerclés par la publicité, ne peuvent s'offrir le millième de ce qu'on leur dit « être indispensable à leur bonheur ». L'objectif prioritaire est la disparition des situations matérielles qui se trouvent en dessous du seuil de bien-être. C'est une question de conscience collective.

Cette priorité sociale étant ainsi définie, poursuivons nos réflexions. Il semble aujourd'hui que le bien-être matériel, le confort ménager, la radio, la télévision s'accompagnent d'un refrain « métro, boulot, dodo ». Pour beaucoup, c'est le « ras-le-bol ». Vous avez reconnu les slogans de Mai-68. La jeunesse a été le détonateur. Elle représente la moitié de la population du globe. Mais comment sommes-nous arrivés à ces journées révolutionnaires qui nous ont montré une société bloquée. La croissance a permis une très large démocratisation de la consommation mais aujourd'hui, pour beaucoup, produire et consommer devient une valeur insuffisante et, en allant même plus loin, l'abus de biens de consommation finit par aliéner la personnalité. [...]

Le rôle et la responsabilité du chef d'entreprise prennent dès lors une nouvelle dimension. Il sera soumis lui aussi à deux critères d'appréciation : la réalisation des objectifs économiques vis-à-vis de ses actionnaires et de l'environnement. Mais aussi la réalisation des objectifs humains et sociaux vis-à-vis de son personnel. [...]

Du logement à la poudre à laver, l'entreprise est concernée : elle crée, elle produit, elle vend. Bien plus, les emplois qu'elle distribue conditionnent la vie tout entière des individus ; la ville qu'ils habitent, leur logement, leur transport, leurs loisirs. Leur avenir, celui de leurs enfants, dépendent des possibilités de changement et de promotion que l'entreprise offre. Par l'énergie et les matières premières qu'elle consomme, par les nuisances qu'elle engendre, elle modifie peu à peu l'aspect et même, disent certains, l'équilibre de notre planète. Le public se charge de nous rappeler nos responsabilités dans cette société industrielle. [...]

Conduisons nos entreprises autant avec le cœur qu'avec la tête, et n'oublions pas que si les ressources d'énergie de la terre ont des limites, celles de l'Homme sont infinies s'il se sent motivé.



M. Bertrand/Challenges

FRANCK RIBOUD, PRÉSIDENT D'HONNEUR DU GROUPE DANONE, 66 ANS.

« J'ai le souvenir très précis de ce discours prononcé par mon père alors même que je n'étais encore qu'un lycéen lyonnais peu brillant, surtout passionné par le sport. Je n'imaginai pas une seconde devenir un jour, vingt-quatre ans plus tard, le président de Danone après lui. J'étais encore bien jeune mais à la maison nous avons reçu, mes deux frères, ma sœur et moi, une éducation très ouverte où nous nous frottions tous les jours aux sujets de société, de politique et à l'idée de progrès social qui était si chère à mon père. Il disait qu'il « faisait l'éponge » et faisait venir chez lui toutes sortes d'intellectuels, politiciens et syndicalistes qui nourrissaient ses réflexions. Michel Rocard, Gabriel Matagrin, l'évêque de Grenoble, tous les dirigeants de la CFDT, le banquier Michel David-Weill passaient régulièrement dans notre maison en Savoie et rue d'Assas à Paris. Mon père a joué un rôle important lors de la crise de Lip avec son ami José Bidegain, figure du patronat de gauche, ouvert à l'époque aux idées de cogestion et d'autogestion. Autant dire qu'il effrayait le CNPF. Pour lui, ce n'était pas que des débats entre intellos, c'était un homme facile d'accès, ouvert aux autres et souhaitant réellement mettre le bien-être des travailleurs au centre du projet de l'entreprise. »



M. Bertrand/Challenges

JACQUES ATTALI, ESSAYISTE, 78 ANS.

« Je connaissais Antoine Riboud depuis 1966, dont j'étais devenu proche après avoir effectué mon stage de l'ENA dans son entreprise en 1969. Je l'avais assisté lors du rachat d'Evian. En 1972, il m'a demandé de lui écrire un discours sur le progrès social en entreprise pour les assises du CNPF. Il souhaitait marquer les esprits après le bouleversement de Mai-68 et proposer une nouvelle voie, permettant à tous les travailleurs de profiter du progrès économique. Antoine était un homme de gauche, de sensibilité rocardienne, chrétien social. Pour ma part, j'étais beaucoup plus à gauche, proche du Ceres, le mouvement de Jean-Pierre Chevènement. J'ai réuni un petit groupe de réflexion, dont le polytechnicien Gérard Mital, gendre d'Antoine Riboud, Jérôme Tubiana, jeune cadre chez Danone, et mon camarade de l'ENA Etienne Pflimlin (devenu ensuite le président du Crédit mutuel). Nous avons fait plusieurs réunions de travail à Paris, puis à l'été 72, à Sevrier en Haute-Savoie, dans la maison d'Antoine. Sa fille Christine Mital, journaliste, a apporté sa touche. A Marseille, la réaction de l'assistance, avec le patronat le plus conservateur au premier rang, a été glaciale et les jours qui ont suivi, hormis un ou deux articles, personne n'en a parlé. En revanche, BSN devenu Danone en 1994, a dès lors, envisagé son développement selon des critères sociaux et environnementaux. »



J. Demarthon/AFP

MICHEL CALZARONI, CONSEIL DE DIRIGEANTS, 77 ANS.

« En 1972, j'étais, à 27 ans, le chef du service de presse du CNPF. A ce titre, j'ai vu de près les craintes suscitées par le discours d'Antoine Riboud. Il faut replacer ces événements dans leur contexte, peu de temps après le choc de Mai-68, où moi-même j'avais passé beaucoup de temps dans la rue, dans les rangs du mouvement Occident. En 1972, Pompidou est à l'Elysée et à Matignon Jacques Chaban-Delmas, Jacques Delors à son côté, gouverne avec une volonté forte de dialogue social. Le patronat était alors divisé entre les grands industriels traditionnels tels qu'Ambroise Roux (CGE) et les patrons de la sidérurgie, tous très conservateurs, auxquels s'opposaient des modernistes tels que François Dalle (L'Oréal) et Antoine Riboud (Danone). Riboud avait tout le monde contre lui après avoir tenté la première OPA hostile en France contre la vénérable société Saint-Gobain. Lorsque le clan conservateur a appris que Riboud devait prononcer un discours social, ils ont pris peur et exigé de le lire à l'avance. Riboud a refusé et menacé de convoquer la presse dans l'hôtel en face du Centre des congrès de Marseille. Je faisais la navette entre les deux parties. Une demi-heure avant le début, personne ne voulait céder et la tension était disproportionnée par rapport à l'enjeu. François Ceyrac, le numéro deux du CNPF, a fait céder ses pairs, convaincu qu'une crise ouverte serait pire qu'une éventuelle provocation de Riboud. Je me souviens que le discours a été copieusement applaudi. Je crois savoir qu'ils avaient rempli la salle de supporters, membres du club Entreprises et Progrès. »

ANTOINE DE SAINT-AFFRIQUE

Velouté

A la tête de Danone depuis un an, cet expert des biens de consommation plus chef scout que chef de guerre doit réenchanter l'une des entreprises préférées des Français. Mais aussi l'une des plus difficiles à manœuvrer.

JEAN-FRANÇOIS ARNAUD

La scène se déroule en avril dernier à l'aéroport de Boston : Antoine de Saint-Affrique, récemment nommé directeur général de Danone, tombe nez à nez avec Emmanuel Besnier. La rencontre fortuite du roi du yaourt avec l'empereur du camembert a de nombreux témoins. Une fois n'est pas coutume, le très secret président et actionnaire du géant laitier Lactalis est entouré de journalistes : en pleine opération de réhabilitation après l'affaire du lait contaminé à la salmonelle en 2018, il fait une tournée de ses usines nord-américaines sous le regard des médias. Les deux hommes se saluent et promettent de se revoir. Mais pour tous ceux qui se demandent alors quelle pourrait être la prochaine cible de l'audacieux Besnier, dont le groupe double de taille tous les dix ans, un scénario se dessine : pourquoi pas une OPA sur Danone, bien connu pour être une proie facile en raison de son capital éparpillé en Bourse ? Après deux décennies de croissance au pas de charge, Lactalis (21 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2021) aura en effet dépassé d'ici quelques mois le vénérable Danone (24 milliards), convalescent. L'entreprise qui produit Actimel, Activia, Danette, Evian et Blédina sort de la zone de turbulences et s'accroche à son nouveau patron. Souriant, à l'écoute, Antoine de Saint-Affrique cultive un style de chef scout plus que de chef de guerre. Il est vrai que Danone a vécu une crise de gouvernance inédite depuis deux ans et peine à convaincre sur sa capacité à développer à la même vitesse ses impératifs économiques et son ambition sociétale, le « double projet » dont on célèbre le 50^e anniversaire (*lire page 78*). Alors, en ce printemps, la rencontre de Boston déclenche des rumeurs. Les banquiers d'affaires échafaudent des montages. Les gazettes publient les bans. Les investisseurs se frottent les mains. Beaucoup ricanent en expliquant que c'est

trop gros pour le groupe de Laval (Mayenne) et qu'un tel mariage est impossible en raison des risques de monopoles dans le yaourt...

Un mois plus tard, comme promis, les mêmes se retrouvent à Paris. Danone a annoncé sa volonté de se séparer de certaines activités peu stratégiques. Lactalis, qui a déjà racheté ses yaourts bio Stonyfield en 2017, est à l'affût. Mais l'ambiance est glaciale. « Antoine de Saint-Affrique était accompagné du président de son conseil, Gilles Schnepf. Ils ont dit sèchement à Besnier : "Une OPA sur nous ? Même pas en rêve !" » raconte un consultant. Pas sûr du tout que le management de Danone puisse décourager un éventuel assaut boursier, mais l'épisode en dit long sur la constante fébrilité qui entoure l'entreprise et la détermination du nouveau boss à maintenir l'indépendance des crèmes Danette. La première qualité d'un patron de Danone, c'est sa capacité à traverser les tempêtes les plus rudes. Ses prédécesseurs Franck Riboud et Emmanuel Faber en savent quelque chose. Ici, tout vire au psychodrame national (plan social chez Lu, fausse OPA de Pepsi-Co, assauts des fonds activistes, voire désaccords entre dirigeants). Faber en a payé le prix fort. Chahuté par son conseil d'administration et les fonds anglo-saxons Bluebell et Artisan, il a été débarqué « avec effet immédiat » en mars 2021 dans une ambiance de western.

Arrivé aux commandes après cinq mois d'intérim des deux directeurs généraux Véronique Penchienati et Shane Grant, Antoine de Saint-Affrique, 57 ans, n'a pas peur des vents contraires. Il a le pied marin. Sorti major de l'école des officiers de réserve de la Marine en 1987, pendant dix-huit mois il fut aspirant sur la frégate *La Marne*, escortant les pétroliers dans l'océan Indien et le golfe Persique, en pleine guerre Iran-Irak. « C'est la meilleure école possible ►►►

ÉTATS DE SERVICES

26 décembre 1964

Naît à Boulogne-Billancourt.



coll. personnelle

1986

Stagiaire à Kronenbourg.

1987

Diplômé de l'Essec.

1997

Directeur marketing de Liebig-Amora-Maille.

2002

Diplômé de Harvard.

2009

Directeur général Food d'Unilever.

2015

PDG de Barry Callebaut.

Mai 2021

Directeur général de Danone.



Le cap de Saint-Affrique



A la rencontre des équipes indonésiennes, en 2022.

Nommé à la tête de Danone au printemps 2021, après l'éviction d'Emmanuel Faber, Antoine de Saint-Affrique n'a pas peur des vents contraires.



Collection personnelle

Dans le détroit de Tiran, en 1988. Officier de Marine, il a passé des mois à escorter des pétroliers en pleine guerre Iran-Irak: « La meilleure école pour apprendre à commander. »



Lors d'un séminaire Barry Callebaut, en 2018. Nommé PDG du groupe suisse en 2015, il l'a fait passer du statut de « fournisseur de cacao à celui de référence du chocolat ».

A. Wiegmann/Reuters



A l'AG de Danone, avec Gilles Schnepp, le 26 avril 2022.

Soutenu par le président du conseil, il est déterminé à maintenir l'indépendance de son groupe.



En visite dans l'usine Evian, en 2021. En plus de son plan « Renew », qui vise à relancer la dynamique commerciale de Danone, il doit mettre en œuvre le plan « Local First » de son prédécesseur.

E. Tschäpfer/Rea

►►► *pour apprendre à commander: il faut savoir écouter, faire confiance, être clair dans ses ordres*, se souvient-il, ému, lorsqu'il évoque Madagascar, Dar es Salam, Mogadiscio et les îles éparses, escales hautes en couleur. Issu d'une longue lignée de serveurs de l'Etat, jusqu'à son père qui a été l'un des rédacteurs de la Constitution de 1958, il a hésité à rester militaire. Son enthousiasme et sa loyauté auraient fait des merveilles. A l'époque, l'état-major fixait une route qu'il n'avait qu'à suivre parfaitement. Aujourd'hui, personne ne doute de sa capacité à mener la manœuvre et il jouit d'une excellente réputation opérationnelle. Mais on attend de savoir quel est son cap pour guider une énorme embarcation dans une mer rarement calme et même souvent parsemée de mines.

Antoine de Saint-Affrique est-il un stratège ou juste un excellent exécutant? « *Je l'ai rencontré au moment de sa prise de fonction et lors de comités de groupe*, explique Laurent Pouillen, le coordinateur national FO de Danone. *Il est discret, moins médiatique qu'Emmanuel Faber, et paraît vouloir laisser une grande autonomie aux managers locaux. Mais on sent dans les messages qu'il poste sur les réseaux internes qu'il souhaite créer une réelle proximité.* » La filiale française a ainsi dû, comme les autres (excepté la Chine et l'Indonésie), mettre en œuvre le plan « Local First » décidé par Faber et que personne n'a osé stopper après son éviction. Il s'agit de regrouper toutes les sociétés du groupe sous une seule entité Danone, là où il existait jusque-là une société pour les marques de boissons (Evian, Volvic en

France), une autre pour les yaourts et desserts végétariens, et une troisième pour la nutrition spécialisée (Nutricia) et la nutrition infantile (Blédina).

Cette réorganisation permet de faire des économies de structure, mais elle a poussé vers la sortie quelques-uns des meilleurs commerciaux, logisticiens et cadres. Antoine de Saint-Affrique en a rajouté une couche, avec un énième plan, baptisé « Renew », au risque d'encombrer un peu plus la chaîne de commandement. « *C'est un plan de rénovation pour remettre le groupe d'équerre pendant dix-huit mois, explique la direction, avant un coup d'accélérateur sur l'innovation et le marketing.* »

De quoi toutefois inquiéter les salariés français transférés dans une nouvelle entité juridique. Ce qui oblige à corriger les grandes disparités de salaires. Priés par Saint-Affrique de renouer avec une culture de résultats, un certain nombre de managers ont vu apparaître un critère de « *retour de valeur aux actionnaires* » sur leur fiche de salaire depuis peu. Encore ce satané double projet, qui oblige à mener deux batailles en même temps : vendre toujours plus, tout en étant plus vertueux que les autres.

D'autant que ce ne sont pas les seuls gènes dont Antoine de Saint-Affrique a hérité et qu'il doit transmettre à ses 100 000 « danoners ». Depuis près de huit ans maintenant, le groupe s'est engagé dans une certification sociale et environnementale B-Corp et promet, de surcroît, d'être exemplaire sur le sujet des emballages plastiques. « *Sur le papier, Saint-Affrique, avec sa réputation de manager humain, intègre, et délivrant des résultats, a le profil idéal, explique l'associé d'un fonds d'investissement présent au capital de Danone. Pour le moment, nous lui faisons confiance, même si l'action en Bourse n'est pas très performante.* » Un euphémisme. Largement en dessous des 50 euros, le titre Danone menace en permanence de transpercer un plancher vieux de dix ans !

Malgré cela, Antoine de Saint-Affrique garde le sourire. « *Je suis ici parce que je veux que Danone soit à nouveau Danone, c'est-à-dire une entreprise unique où l'on peut être à la fois entrepreneur et visionnaire* », explique-t-il, rappelant qu'il a commencé sa carrière comme stagiaire chez Kronenbourg, alors filiale de Danone, aujourd'hui intégrée au danois Carlsberg. Encore étudiant à l'Essec dans les années 1980, il rêve d'intégrer le Club BSN, un petit groupe de jeunes talents sélectionnés par le PDG Antoine Riboud. Mais il n'est pas retenu. « *C'était la boîte qui nous faisait tous rêver !* » Il intègre toutefois une autre filiale, Amora-Maille, dont il finira par diriger le marketing. Puis il se retrouve, au fil des fusions et acquisitions, chez l'anglo-néerlandais

Ce qu'ils disent de lui



Philippe-Loïc Jacob, administrateur de la Fondation Daniel et Nina Carasso :

« *Antoine aime ses clients. Il n'a pas hésité à faire le déplacement de Chicago à Buenos Aires pour rencontrer trois partenaires clés de Danone en Amérique latine.* »

Zahir Mechour, secrétaire du CSE de Barry Callebaut France : « *Nous avons rendez-vous le lendemain des attentats de novembre 2015. Tous les deux sous le choc, nous avons eu une discussion inoubliable, à bâtons rompus. Nous avons parlé de nos familles, nos origines, nos valeurs. Nos fonctions nous ont éloignés mais je sais qu'il n'a pas oublié, lui non plus.* »

Juergen Esser, directeur des finances de Danone : « *C'est un stratège passionné par le terrain et la qualité des opérations. Humble et engagé, c'est un leader.* »

Pablo Perversi, président de la Fondation Cocola Horizons : « *Il est direct, concret, met les problèmes sur la table et les résout toujours. Il a permis à Barry Callebaut de doubler le prix de son action et ce n'est pas un hasard.* »

Rémy Gérin, directeur de la chaire « Grande consommation » de l'Essec : « *C'est un dirigeant solide. Un passeur, il n'est pas en rupture et va faire éclore les meilleurs talents chez Danone car il place les personnes avant les process.* »

dais Unilever, un conglomerat un peu froid où l'on chérit les dirigeants protestants, humbles et humains. Il y devient le patron de tout l'alimentaire. Il vit à Londres et apprend le métier de patron d'une multinationale pesant plusieurs milliards. Puis il part pour la Suisse en 2015, recruté comme PDG du spécialiste du chocolat Barry Callebaut. A 50 ans passés, Antoine de Saint-Affrique imagine ce nouveau défi comme le dernier de sa carrière. Il modernise l'entreprise, fait émerger son successeur et annonce même son départ à la retraite progressif en 2021. « *Sous sa direction, l'entreprise est passée du statut de fournisseur de cacao à celui de référence du chocolat* », témoigne Isabelle Esser, alliée de trente ans qui l'a connu à Unilever, l'a suivi chez Barry Callebaut avant de le rejoindre, en avril, à Danone comme directrice de l'innovation. Elle a pour mission de relancer « *la machine à faire rêver* » de Danone, bien peu prolifique depuis Actimel, « *le geste santé du matin* », lancé dans les années 1990.

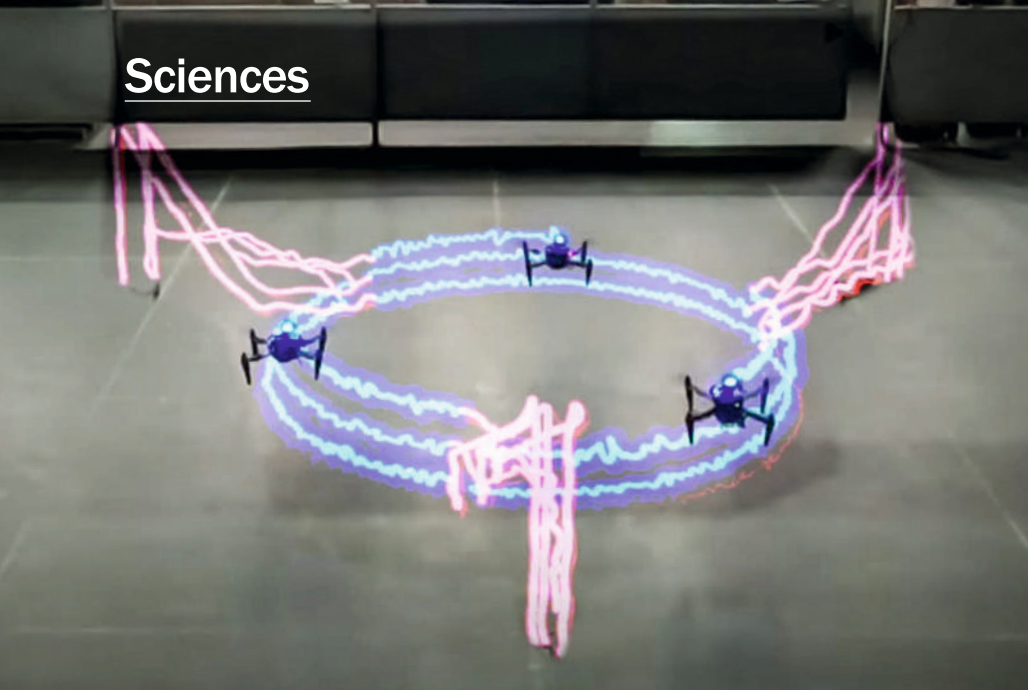
Comme elle, Antoine de Saint-Affrique espère qu'Emmanuel Macron viendra en personne inaugurer le nouveau centre d'innovation de Danone à Saclay dans quelques semaines. Rien n'est confirmé. Il est loin le temps où l'Elysée, Matignon et Bercy bousculaient leurs agendas pour assurer la défense d'un fleuron national, potentiellement menacé par une OPA de PepsiCo. Après une longue carrière sans jamais avoir travaillé à Paris, Antoine de Saint-Affrique doit d'urgence se faire des amis sûrs et influents. Un autre talent indispensable pour protéger sa troupe. ■

IL AIME

Le confit de canard.
Cabrel et Ablaye Cissoko.
La République.
Les discussions passionnées.

IL N'AIME PAS

Les mondanités.
Le foie de veau.
Les crues de la Garonne.
Les business books.



Kéao Zhang et Al

Construction virtuelle lors d'une expérience avec des drones. Ils émettent un signal laser simulant la projection de matière et un autre permettant de suivre leurs vols.

Des drones bâtisseurs en apprentissage

De la projection de matériau à l'édification d'un dôme, les premiers tests des aéronefs autonomes sont prometteurs.

Plus de 2 mètres de haut, pas très régulière, la colonne circulaire ressemble à une stalagmite de 30 centimètres de diamètre. C'est l'œuvre de drones aériens qui ont collaboré de façon autonome pour projeter 72 couches d'une mousse expansive de polyuréthane thermoplastique.

Ce projet présenté dans la revue *Nature* est mené par une équipe internationale d'architectes, informaticiens, designers et experts en aéronautique.

Imitant la collaboration d'insectes bâtisseurs, les aéronefs se répartissent deux tâches : deux drones constructeurs, les BuilDrones, se

relaient pour déposer le matériau et monter la colonne. Entre chaque dépôt, un troisième engin, le Scan-Drone, muni d'un système de vision par ordinateur, inspecte le travail et scanne la construction. Les données de la cartographie 3D ainsi obtenue servent ensuite aux BuilDrones à corriger leur position dans l'espace si besoin.

Une autre expérience a consisté à construire une structure plus complexe, un dôme de 2,5 mètres de diamètre à la base. Dans ce cas, la construction n'est encore que virtuelle : les drones émettent un signal laser simulant la projection de matière et un autre permettant de suivre leurs trajectoires. L'équipe a testé ce procédé en variant la taille de l'objet et le nombre de robots, allant jusqu'à étudier le comportement de 15 drones pour élever un dôme virtuel large de 15 mètres. Des résultats prometteurs, non pas pour des constructions pérennes mais pour des hébergements d'urgence, sur des sites de catastrophes, des zones difficiles d'accès ou dangereuses, ne permettant pas d'acheminer des équipements d'impression 3D lourds, comme des bras robotisés articulés. ■

Un sixième minéral découvert sur la Lune

Des chercheurs chinois ont identifié une particule de structure cristalline dans une roche lunaire.

Incolore, transparent et composé notamment d'atomes de fer, d'yttrium et de phosphore, un nouveau minéral lunaire a été baptisé Changesite- (Y), en référence à la déesse de la Lune dans la mythologie chinoise. Il a été identifié par des chercheurs de l'Institut de recherche sur la géologie de l'uranium de Pékin parmi 1,73 kilo d'échantillons de roches lunaires rapportés en 2020 par la sonde chinoise

Chang'e 5. Il s'agit d'une particule d'un diamètre de seulement 10 microns, que les chercheurs ont isolée parmi plus de 140 000 particules de taille similaire, puis analysée par diffraction des rayons X pour déterminer sa structure cristalline.

La découverte vient d'être validée par l'Association internationale de minéralogie. C'est seulement le sixième minéral connu à exister exclusivement sur la Lune, les autres



Beijing Institute for Uranium Geology

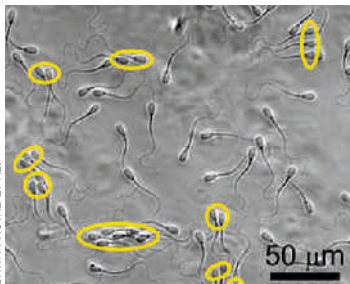
Le minéral lunaire Changesite- (Y). Une particule d'un diamètre de seulement 10 microns.

ont été dénichés par des missions américaines et soviétiques il y a plusieurs décennies. Prochaine étape pour la Chine : la mission Chang'e 6 qui partirait collecter des échantillons sur la face cachée pour la première fois d'ici à 2024. ■

Les spermatozoïdes nagent mieux groupés

Placés dans des structures 3D reproduisant l'appareil génital féminin, les spermatozoïdes se regroupant par deux à quatre cellules se sont montrés plus efficaces pour progresser au travers de l'épais mucus vaginal. Une technique de nage groupée dont l'absence pourrait constituer une nouvelle cause d'infertilité.

Source : Université d'Etat de Caroline du Nord, Etats-Unis.



SHIVA PHUYAL ET AL.

36%

Plus d'un tiers des experts interrogés jugent possible que des décisions prises par des intelligences artificielles provoquent des catastrophes allant jusqu'à une guerre nucléaire. C'est le résultat d'une enquête de l'université de New York menée auprès de 327 scientifiques ayant récemment signé des travaux en IA. Bonne nouvelle : 64% d'entre eux estiment de tels scénarios improbables.



Energo

Méthane de synthèse dans le réseau gazier

A Sempigny, dans l'Oise, a eu lieu la première injection en France de méthane de synthèse dans le réseau de distribution de GRDF. Un gaz issu d'une nouvelle technologie de « méthanation » convertissant hydrogène et CO₂ en méthane.

Rubrique réalisée avec la rédaction de sciencesetavenir.fr



Bernard Martinez

La veille de DOMINIQUE LEGLU

Directrice éditoriale du pôle Sciences du Groupe Challenges

Les citoyens, les carottes et la mesure de la radioactivité

C'est une crainte à bas bruit, mais prête à détoner au-devant de la scène dès que l'actualité s'impose, celle du niveau de radioactivité ambiante. A preuve, après les attaques de Tchernobyl et Zaporijia dès le début de l'invasion russe en Ukraine, la ruée de nombre de Finlandais, Suédois, Bulgares, Polonais... vers les pharmacies et les pastilles d'iode. Ou chez les Français, la remontée de vieux souvenirs du nuage de Tchernobyl de 1986.

Par temps calme, sans tsunami, guerre ou attaque terroriste, le questionnement sur cette chose impalpable semble s'évanouir. Sauf que s'organise aujourd'hui, à tout aussi bas bruit, la surveillance de la radioactivité dans l'environnement par des mesures indépendantes des services officiels. En France, s'y sont attelées 9 – bientôt 11 – commissions locales d'information (CLI) sur les 35 existantes autour des installations nucléaires, dont la double mission est d'informer la population sur les activités de ces installations et d'assurer un suivi permanent de leur impact. Bien sûr, lors des réunions des CLI, sont évoqués des problèmes aussi impactants que la « corrosion sous contrainte », découverte d'abord à Civaux en octobre 2021, obligeant depuis EDF à arrêter plusieurs réacteurs nucléaires. Mais le citoyen ne se retrouve là que spectateur ou presque des décisions techniques prises par EDF, sous supervision de l'Autorité de sûreté nucléaire (ASN). Avec les questions d'environnement, il peut en revanche se sentir reprendre la main. Il faut entendre Yves Lheureux, directeur de l'association ANCCLI qui regroupe les CLI, expliquer lors d'une réunion du Haut Comité pour la transparence et l'information sur la sécurité nucléaire (HCTISN) à quel point « le sujet fait sens pour les citoyens qui pensent à leur cadre de vie, à leur alimentation, à leur jardin potager, à l'air



M. Demeurel/PhotoQR

Prélèvement en vue d'analyses près de la centrale nucléaire de Gravelines (Nord). Les associations sont nombreuses à se mobiliser.

qu'ils respirent... La qualité de l'environnement étant associée à la santé. Et c'est ainsi qu'on voit se multiplier les bénévoles, gants et sacs en main, prêts à prélever des échantillons de blé, de carottes, de salades, de fleurs, à collecter des eaux fluviales, souterraines ou sur le littoral. Objectif : détecter du césium, du cobalt, du tritium... Grâce aux analyses de laboratoires indépendants agréés, tels les labos départementaux, universitaires ou associatifs comme l'ACRO (Association pour le contrôle de la radioactivité dans l'Ouest). Paradoxe ? Quelque 300000 mesures effectuées chaque année par les acteurs du nucléaire, d'EDF à Orano en passant par le CEA ou Framatome, sont mises en ligne sur le RNM (réseau national de mesures de la radioactivité dans l'environnement). Placé sous l'égide de l'IRSN et l'ASN, le site reste peu consulté, reconnaissent ses responsables. Trop institutionnel, pas simple de maniement peut-être. Mais ce qui se joue dans l'activité de « mesure citoyenne » acquise sur le terrain est autre : la confiance. Un paramètre clé à l'heure où le gouvernement veut relancer le nucléaire. ■



T. Beaurepère



chai des chartrons

Dans les vignobles et châteaux (ici Smith Haut Laffite) comme à Bordeaux (par exemple le Chai des Chartrons), les journées de travail s'achèvent par une dégustation des meilleurs crus.

Si Bordeaux est devenue l'une des villes les plus dynamiques de France pour l'accueil des congrès, salons et réunions professionnelles, elle n'entend pas s'arrêter en si bon chemin. Après l'aménagement de son centre, de ses rives et l'ouverture d'équipements majeurs, comme le Palais 2 l'Atlantique en 2019 (congrès jusqu'à 6 000 personnes), elle travaille désormais à s'imposer comme une ville durable ; une politique récompensée par le titre d'European Capital of Smart Tourism cette année. Le vin n'échappe pas à la tendance. Les trois quarts du vignoble sont désormais certifiés par une démarche environnementale et, fin septembre, la Cité du vin (qui ouvre ses portes à des séminaires, ateliers de dégustation et soirées de gala) a obtenu le label « Divertissement Durable : l'émotion responsable », reconnaissant son engagement en matière de responsabilité sociétale.

Bordeaux, le vin pour fil rouge

Pour compléter une réunion professionnelle et fédérer leurs équipes, les entreprises plébiscitent les ateliers œnologiques et organisent des team-buildings au cœur des vignes.

De quoi rassurer les entreprises, engagées elles aussi dans une démarche similaire pour l'organisation de leurs événements. Une dizaine d'agences locales surfent sur les thématiques du vin et de l'art de vivre, à l'instar de Mon séminaire à Bordeaux, Terres & Cie ou 3B Voyages. Elles ouvrent les portes

des plus belles adresses qui font le sel de Bordeaux, à combiner avec des activités de cohésion : un « casino du vin » ou un atelier d'assemblage, proposé par Les Ateliers de Bacchus ou B-Winemaker. Acteur incontournable de la vie locale, le Conseil interprofessionnel du vin de Bordeaux a aménagé un bar à vins dans un chic immeuble du XVIII^e siècle, pour des soirées élégantes. Plus confidentiel, le restaurant Gabriel, qui domine la place de la Bourse, a récemment été repris par le Château Angelus (à Saint-Emilion). En sublimant les produits de la mer, le chef Alexandre Baumard a obtenu une première étoile. Institution du centre-ville, la Brasserie bordelaise aime également surprendre en initiant ses hôtes à 700 références de vins, dans une cave voûtée. Alors que dans le quartier des Chartrons, autrefois habité par les négociants en vin, le Chai des Chartrons organise des dégustations au milieu d'authentiques barriques. Et parce que le vin et l'art

Rédaction en chef :
Caroline Brun,
AGENCE
FORUM NEWS
Rédaction :
**Thierry
Beaurepère**

font bon ménage, l'Institut culturel Bernard Magrez (la plus grande collection d'art contemporain privée à Bordeaux) ouvre les portes de son hôtel particulier à des réunions inspirées et des soirées privées.

Difficile cependant d'organiser un séminaire à Bordeaux sans ajouter une escapade dans les vignobles. Master class et dégustations complètent une journée de travail, avant un dîner dans les chais ou les salles historiques des domaines. Seul frein à ces expériences de bon goût : les faibles capacités hôtelières des châteaux obligent, dès lors que l'on dépasse la trentaine de personnes, à séjourner à Bordeaux. Pour les plus pressés, quelques adresses stylées accueillent les entreprises, à quinze minutes du centre-ville, comme Château Pape Clément (grand cru classé) dont l'orangerie, la salle des chais ou le Pavillon du prélat, de style Eiffel, accueillent des sessions



château papaclement

de travail et des soirées de gala. A 40 kilomètres de Bordeaux, Saint-Emilion est un passage obligé (*lire encadré p.88*). Château Bellefont-Belcier, avec sa chartreuse du XVIII^e qui peut loger 34 personnes et son cuvier où prennent place 200 convives, Château Angelus ou Château Tour Saint Christophe figurent parmi les adresses sélectes. On peut encore pousser les portes du Cloître des Cordeliers pour

Aux portes de Bordeaux, les espaces de Château Pape Clément sont plébiscités par les entreprises qui veulent joindre l'agréable à l'utile.

goûter ses vins effervescents élaborés depuis 1892 ou celles du Couvent des Jacobins, niché au cœur du village. Les férus d'architecture leur préfèrent les chais conçus par les architectes stars. A Château La Dominique (Saint-Emilion), Jean Nouvel a dessiné un audacieux chai qui mêle le métal et le verre à l'authenticité de la pierre ; Cheval Blanc (toujours à Saint-Emilion) a été sublimé par le talent de Christian de Portzamparc ; Norman Foster a, lui, combiné nature et architecture en ajoutant au néo-palladien Château Margaux (Médoc) un bâtiment soutenu par douze « arbres en acier blanc ». Enfin, le récent chai de Château Haut-Bailly (Graves) imaginé par Daniel Romeo prend la forme d'un dôme de béton partiellement entermé et couvert d'un toit végétalisé. Autres étapes de choix, les ▶▶▶



PRESTIGE ET PRIVILÈGE POUR VOS SÉMINAIRES

Résolument tournées vers la mer, Dinard et la Côte d'Émeraude vous offrent des paysages à couper le souffle, un patrimoine oscillant entre architecture balnéaire somptueuse et villages de pêcheurs ! Nos lieux de séminaire de qualité et les activités découverte boosteront vos équipes !

DINARD CÔTE D'ÉMERAUDE, VOTRE EXPÉRIENCE PRESTIGE

DINARDEMERAUDETOUTRISME.COM

chaldescharrtrons



chateauangelus

Assemblage de son propre vin ou découverte ludique des vignes (à château Angelus)...les expériences œnologiques favorisent la cohésion d'équipe.

Y SÉJOURNER

Urbain

Renaissance

Face à la Cité du vin, le Renaissance quatre étoiles (Marriott) est aménagé autour de deux anciens silos à grain magnifiés, pour une ambiance trendy. Il offre 149 chambres élégantes (bois, cuir...), trois salles de réunion combinables (220 pers. maxi). Le rooftop abrite une piscine intérieure, le restaurant Gina et le bar.

www.renaissancebordeauxhotel.com

Insolite

La Zoologie

Près de la gare Saint-Jean, le bâtiment de brique et de fer de l'Institut de zoologie a été transformé en hôtel quatre étoiles. Les 40 chambres sont réparties dans la partie historique (sols en argile, murs en pierre...) et dans une aile moderne (plafonds en béton brut). Restaurant, bar, spa, deux salles de réunion (15 et 30 pers.).

www.hotelzoologie.com

Château de Rayne Vigneau propose d'assembler son propre sauternes, à déguster dans un arbre après y être monté encordé ! Et le Château Vénus fait découvrir les domaines de la région à bord de six petits coucous (un passager par avion). Pendant que les uns volent, les autres trinquent... **T. B.**

►►► routes des vins (Médoc, Entre-Deux-Mers...) proposent l'alliage parfait pour motiver une équipe, en combinant dégustations et activités jusqu'à plus soif. Elles s'explorent en voitures de légende (Mustang, Ferrari...) ou en version vintage avec les 2CV de Deux Roues sous un parapluie, les side-cars de Retro Tour et, pour être dans l'air du temps, à vélo avec les Ateliers au château. Sur la route des vins de Bordeaux en graves et sauternes, Château Smith Haut Lafitte fait la

EN CHIFFRES

7 000 châteaux, 65 appellations viticoles AOC et spécialités

13 500 chambres d'hôtel à Bordeaux, pour 181 hôtels

1 600 restaurants, 3 chefs étoilés

SOURCE : BORDEAUX CONVENTION BUREAU

course en tête : chai de 1 000 barriques, ateliers de tonnelier et d'œnologie, « forêt des sens » jalonnée de sculptures et, désormais, une « pharmacie des vignes » qui confectionne des tisanes en biodynamie. Cocktails dans les jardins et dîners dans les multiples espaces fédèrent les groupes, qui peuvent dormir aux portes de la propriété, aux Sources de Caudalie (62 chambres, restaurant deux étoiles et spa vinothérapie). Sur la même route, on peut également prendre de l'altitude. Le

Une bonne étape à Saint-Emilion

► S'arrêter quelques jours à Saint-Emilion offre la garantie d'une halte hors du temps. Le village médiéval, classé par l'Unesco au Patrimoine mondial de l'humanité, est aussi charmant que préservé. A condition, bien sûr, d'éviter la haute saison et les grands week-ends de mai, l'afflux de touristes se mariant assez peu avec les tertres, les étroites ruelles pavées et les bijoux architecturaux à découvrir en petit comité... Pour un Comex ou un séminaire plus confidentiel, l'Hôtel de Pavie sera une des très bonnes adresses du village. Au pied du clocher de la célèbre église monolithe – un passage secret permet même de la rejoindre depuis l'hôtel ! –, l'établissement repris par la famille Perse dispose d'une magnifique terrasse s'ouvrant à perte de vue sur le vignoble. Les terres précieuses du Château Pavie, qui fait partie du club



Jean-Bernard Nadeau

très fermé des premiers grands crus classés A, s'offrent au regard ou se visitent pour une dégustation ultrasélecte où s'apprécie la rénovation des chais orchestrée, en 2013, par Alberto Pinto (l'architecte signe également les décors de l'hôtel). On pourra au choix loger dans La Résidence, au cœur des vignes (une suite et trois chambres Deluxe), préférer

La Maison du clocher, le cœur névralgique de l'hôtel, ou prendre l'ascenseur sculpté dans la roche pour accéder à La Maison du village et ses jardins (en tout, seulement 16 chambres et trois suites). Enfin, une ancienne maison de négoce du XVIII^e attenante à l'hôtel aligne, depuis mai, cinq suites majestueuses (de 80 à 130 m²) et une salle de réunion (20 personnes). Le bar, dans un style cosu très british, offre, grâce à sa verrière, une large vue sur la terrasse et le paysage viticole.

Lumineuse et moderne, la salle de restaurant accueille La Table de Pavie, avec, depuis deux ans, **Yannick Alléno (photo)** aux manettes. Le chef, à la tête de deux établissements triplement étoilés, joue ici la carte des produits du terroir qu'il se réapproprie avec des cuissons d'une extrême précision et des sauces se prêtant à l'accord mets et vins. **C. B. Hôtel de Pavie, cinq-étoiles Relais et Châteaux, www.hoteldepavie.com**



nantes

saint-nazaire

FAITES LE PAS DE CÔTÉ !

ENVIE DE PROPOSITIONS INÉDITES
POUR VOTRE PROCHAIN SÉMINAIRE ?

Sites privatisables atypiques, animations insolites,
team building éco-responsables... Organisez votre
prochain événement à Nantes ou Saint-Nazaire,
une destination créative et engagée !

**Nantes.
st-Nazaire**
BUREAU DES CONGRÈS

VOS RECOMMANDATIONS
GRATUITES ET SUR-MESURE



bureaudescongres-nantes.fr
ou 02 40 35 55 45

La Bretagne, nouvelle terre de séminaires

Avec son identité forte et ses territoires préservés, la région promet des expériences décontractées et authentiques ; un cocktail qui séduit de plus en plus d'entreprises.

La crise sanitaire n'a pas seulement fait de la Bretagne la terre promise des citadins en mal de chlorophylle. Elle l'a aussi transformée en destination de premier choix pour les entreprises. Certes, la « transhumance » avait commencé il y a quelques années avec l'accélération du TGV, plaçant Rennes à 1 h 30 de Paris et Brest à 3 h 30. Forte de cette accessibilité renforcée, la région avait alors créé Meet Pro Bretagne pour fédérer le tourisme d'affaires dans ses quatre départements, parler d'une seule voix et mutualiser les moyens. Aujourd'hui, ses dix destinations touristiques aux noms évocateurs (Brest Terres océanes, Destination Brocéliande, Quimper Cornouaille...) sont plébiscitées pour leur identité forte et leurs aménagements maîtrisés.

Le Morbihan, qui génère à lui seul un tiers des nuitées bretonnes, a longtemps fait la course en tête. L'agence BLB Tourisme met en scène le golfe du Morbihan ou la baie de Quiberon à l'occasion de rallies en bateaux semi-rigides. Pour des séminaires iodés avec vue, les navettes de la flotte Navix se privatisent et prévoient des haltes avec dégustation chez un ostréiculteur et une découverte du « merroir » breton. Sur les plages, « digital detox », yoga et « longe côte » (randonnée aquatique) sont à la mode, avec sensibilisation à l'environnement marin



L'identité bretonne et les espaces sauvages (ici Quiberon) inspirent les entreprises souhaitant inscrire leurs événements dans une démarche écoresponsable.

et même nettoyage d'une plage ! Dans les terres, c'est le patrimoine légendaire de la forêt de Brocéliande qui inspire les entreprises, avec parfois un focus sur le bien-être et la spiritualité pour libérer la créativité.

Le Nord-Bretagne rattrape désormais son retard. Certes, les entreprises ne pensent pas spontanément à l'Ille-et-Vilaine pour organiser leurs séminaires. Mais dites « Saint-

Départ imminent pour la Route du rhum

► L'édition 2022 de la Route du rhum lève l'ancre le 6 novembre, avec 138 bateaux qui prendront la direction de Pointe-à-Pitre. Une occasion unique de réunir des collaborateurs ou remercier des clients autour des valeurs de dépassement de soi et de partage. De la location d'espaces dans le village de départ, pour organiser séminaires et cocktails, à la privatisation de bateaux (yachts, catamarans) pour approcher les skippers, l'agence Rivacom Events propose de nombreuses options.

Y SÉJOURNER

A Saint-Malo

Grand Hôtel des thermes

Face à la plage du Sillon, le Grand Hôtel des thermes s'inscrit dans le pur style Belle Époque. Chambres élégantes, restaurant gastronomique, cinq salles de séminaire (10 à 60 personnes) et thalasso pour oublier le travail.

www.le-grand-hotel-des-thermes.fr

A Vannes

Miramar La Cigale

Au port du Croesty (15 km de Vannes), entre océan et golfe du Morbihan, l'hôtel aux allures de paquebot séduit par ses chambres lumineuses et sa thalasso apaisante. Cinq salles pour les réunions, jusqu'à 150 personnes.

<https://miramar-lacigale.com>

Malo » et immédiatement, on entre en « mer connue », celle des corsaires et des marins au long cours. Inspirée par ce passé maritime, l'agence 2m Event organise des croisières en vieux gréement, des épreuves sportives à la manière de *Koh-Lanta*, des constructions de radeaux et même des concours de châteaux de sable avec coach sculpteur ! Plus terre à terre, le palais des congrès du Grand Large est ancré à deux pas de la vieille ville, dans l'ancien casino.

Agrandi et modernisé en 2019, il met en avant une salle de 1 000 places et une nouvelle rotonde avec vue sur mer ; un port d'attache idéal pour explorer la côte d'Emeraude. D'un côté Cancale, que l'on arpente le temps d'une demi-journée pour déguster des huîtres plates directement dans les parcs ou un millefeuille à la vanille de Madagascar dans le salon de thé Grain de vanille d'Olivier Roellinger ; de l'autre, Dinard, tout aussi inspirante avec ses villas Belle Époque et son ambiance *so british*. On travaille dans le Palais des arts et du festival (amphithéâtre de 400 places) avant de visiter les galeries d'art et de partager un plateau de fruits de mer ou un dîner gourmet au Pourquoi Pas. Le restaurant étoilé est l'une des fiertés de l'hôtel Castelbrac, douillet cocon aménagé dans l'ancien musée d'histoire naturelle... **T.B.**

EN CHIFFRES
912 hôtels de tourisme en Bretagne

8,1 % : la part du tourisme dans le PIB breton (en 2019)

4,6 milliards d'euros : les retombées économiques du tourisme chaque année

SOURCE : COMITÉ RÉGIONAL DU TOURISME

ABAOR
1949

PASTEZER BREIZH



BRETON
JUSQU'AU GOÛT!



PÂTISSIER BRETON DE CARACTÈRE

POUR VOTRE SANTÉ, PRATIQUEZ UNE ACTIVITÉ PHYSIQUE RÉGULIÈRE. WWW.MANGERBOUGER.FR

Nantes / Saint-Nazaire, quatre raisons de prendre le large

Entre audace et créativité, les deux villes combinent tous les ingrédients recherchés par les entreprises pour inscrire leurs événements dans l'air du temps.

1 Une ville engagée

Déjà en 2013, Nantes avait été désignée Capitale verte européenne. Dix ans plus tard, cette sensibilité écoresponsable s'est encore renforcée. Le tourisme d'affaires montre la voie. Certifiée ISO 20121, la norme propre à l'événementiel, la Cité des congrès de Nantes (trois auditoriums de 450 à 2 000 places, 30 salles de réunion...) est également le seul palais des congrès de France à avoir obtenu l'AIPC Quality Standards (niveau Or) de l'Association internationale des palais des congrès. C'est également le premier qui arbore le label « Healthy Venues », récompensant les efforts pour minimiser les effets négatifs des événements sur la santé des participants. Son ambition est désormais de mieux s'ouvrir sur la ville, avec l'inauguration d'un bar en 2023 et d'un hôtel d'entreprises accueillant des start-up liées à l'événementiel.

2 Un « grain de folie » assumé

Nantes aime surprendre, à l'instar de son événement culturel Le Voyage à Nantes qui secoue la ville chaque été. Cette année, il prend également ses quartiers d'hiver du 24 novembre au 1^{er} janvier en donnant carte blanche à trois artistes, dont Vincent Olinet qui a imaginé des lanternes lumineuses inspirées de l'art japonais pour éclairer la cité. Cette ambition culturelle réinvente également les rives de Loire avec la trentaine d'œuvres contemporaines du Parcours Estuaire qui file de Nantes à Saint-Nazaire, à découvrir lors d'une esca-



A Nantes, les Machines de l'île à l'ambiance post-industrielle sont le théâtre de soirées festives et décalées.

EN CHIFFRES
9 000
chambres
(hôtels et résidences) à Nantes

6^e ville française pour l'accueil des congrès internationaux

2 240
chambres d'hôtel à Saint-Nazaire

20 plages et criques, 21 000 hectares de marais en Brière

(SOURCE : OFFICE DE TOURISME ET BUREAU DES CONGRÈS)

pade à vélo avec l'agence Cravate & Sandalettes. Des anneaux de lumière signés Buren, un pendule géant de Roman Signer installé sur une ancienne centrale à béton ou une « villa cheminée » perchée à 15 mètres de hauteur... les surprises se découvrent au fil des boucles du fleuve.

3 Des lieux inspirants

Devenue l'une des marques de fabrique de Nantes, la « transgression » se décline dans des lieux inspirants. Les entreprises pouvaient déjà surprendre leurs collaborateurs avec la biscuiterie LU et sa tour Art nouveau, transformée en haut lieu de la culture ; ou Le Nid (aménagé au sommet de la Tour de Bretagne). Et bien sûr, les friches réhabilitées de l'île de Nantes. Les anciens hangars accueillent des cafés, restaurants et lieux d'exposition comme la Hab Galerie, tous privatisables (de 10 à 3 000 personnes) ; avec en ligne de mire les fameuses Machines, dont l'éléphant

Y SÉJOURNER

A Nantes

Mercure Centre Passage Pommeraye

Idéalement situé et entièrement rénové, l'hôtel arbore une ambiance Art déco en phase avec l'esprit du quartier Graslin, dans les chambres comme dans les parties communes. <https://all.accor.com>

A Saint-Nazaire

Hôtel de la plage

A 6 kilomètres du centre, en bord de mer, le Best Western Hôtel de la plage est une belle bâtisse des années 1900 qui a accueilli le tournage des *Vacances de M. Hulot*. www.bestwestern.fr

mécanique géant est le symbole... Désormais, les entreprises peuvent y ajouter des lieux hybrides comme Le Palace, aménagé dans une ex-banque (la salle des coffres accueille jusqu'à 200 personnes) ou La Maison, ancien site pénitentiaire transformé en lieu de vie : théâtre, brasserie dans l'ancien palloir...

4 Une industrie qui se réinvente

Nantes et Saint-Nazaire avancent main dans la main, sous l'égide d'un bureau de convention commun. Les Chantiers de l'Atlantique constituent un puissant aimant pour la ville récemment labellisée « Ville d'art et d'histoire » pour son patrimoine du XXe siècle. Les visites du chantier naval sont régulièrement au menu des entreprises venues phosphorer en bord de mer. Autres adresses insolites : l'ancienne base sous-marine abrite Escal'Atlantic, un musée immersif sur l'histoire des paquebots (espaces privatisables, de 15 à 300 personnes), et le sous-marin *Espadon* propose des visites à la carte. Saint-Nazaire a également donné naissance au premier parc éolien français offshore, récemment mis en service. Le centre EOL raconte cette aventure industrielle et accueille des soirées. De la terrasse panoramique, l'Océan et le marais de Brière se dévoilent sans limite, terrains de jeu pour des team-buildings dans l'air du temps. **T.B.**

LE JEUDI 20 OCTOBRE

C'ÉTAIT LA FÊTE DES ENTREPRISES



MON RESTO C'EST MA BOÎTE !

QUE FERAIT MON CENTRE MÉDICAL SANS MOI ?



J'♥ ma boîte

QUE FERAIT-ELLE SANS MOI !



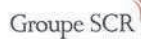
MAIRIES ET ENTREPRISES, QUE FERIONS-NOUS LES UNS SANS LES AUTRES ?

20 ANS DÉJÀ ! ÇA SE FÊTE !



JAIMEMABOITE.COM

À TOUS NOS PARTENAIRES : UN GRAND MERCI !



Group: SCR® | 01 30 88 67 07 - RCS Nanterre 404 464 3302 - Créatifs photos - Adobe Stock



Électrisant !
Pour répondre aux attentes écologiques et économiques, les marques ont multiplié les modèles électriques au Mondial de Paris, à l'image du Renault Scenic Vision.

La voiture pro passe en mode économie

La hausse des prix des carburants ne fait que confirmer la nécessité pour les flottes d'optimiser leur fonctionnement dans un contexte global délicat. Pour cela, les gestionnaires disposent de différents leviers.

Malgré un Mondial (du 18 au 23 octobre) qui a soufflé un vent d'optimisme sur le secteur automobile à travers de nombreuses nouveautés, l'année reste marquée par les difficultés du marché global et de celui des flottes. Selon les chiffres d'Arval Mobility Observatory, les ventes de véhicules particuliers aux entreprises se sont contractées de 12,3 % sur le premier semestre. Côté énergies, les électriques poursuivent leur hausse (12,22 %) tout comme les hybrides (3,88 %), mais à un rythme nettement plus modeste.

Dans ce contexte de pression inflationniste et de croissance déprimée, la flotte représente un poste de coût souvent en hausse. D'un côté, le prix des véhicules augmente suite à l'explosion du prix des matières premières et de

l'énergie. L'automobile club allemand ADAC estime que cette hausse atteint 19 % en cinq ans sur son marché ! De l'autre, l'augmentation du prix des carburants (+ 5,5 % en un an sur le SP95, selon Carbu.com) joue directement sur le

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

Total Cost of Ownership (TCO), dont il représente environ 20 %. Face à cette nouvelle donne, les entreprises doivent réagir rapidement. Le télétravail et les visioconférences, « imposés » pendant la crise du Covid-19, sont aujourd'hui mieux acceptés et plus finement gérés. Ces pratiques constituent le moyen le plus rapide et le plus efficace d'éviter un déplacement. Lorsque l'utilisation du véhicule est

incontournable, un conducteur formé à l'écoconduite sera capable de réduire sa consommation de 15 %. Enfin, le développement de la télématique embarquée permet un suivi précis et en temps réel de la flotte. Un outil précieux d'optimisation.

Parallèlement à ces solutions de court terme, le gestionnaire peut mettre en place des actions à plus longue échéance. Pendant la pandémie, les entreprises ont eu recours à la prolongation des contrats, une solution efficace. Mais lorsque ces derniers arrivent à échéance, il faut renouveler. La location courte ou moyenne durée peut alors constituer une alternative pertinente. Cette formule sur un à vingt-quatre mois évite à l'entreprise de s'engager en l'absence de visibilité. Elle lui permet aussi d'assurer la mobilité de ses collaborateurs en attendant la livraison d'un véhicule neuf. Autre avantage, elle offre l'opportunité de tester les nouvelles énergies afin d'en valider la pertinence.

Des nouvelles énergies (électriques et hybrides rechargeables) qui ne bénéficieront pas, pour les entreprises, d'un coup de pouce en 2023 – contrairement aux 7 000 euros annoncés par Emmanuel Macron pour les ménages les plus modestes à l'ouverture du salon. Au contraire même, puisque les bonus seront revus à la baisse dès le 1^{er} janvier. Raison de plus pour s'orienter vers les modèles les plus efficaces. Voici huit nouveautés championnes de la sobriété, à essayer avant tout renouvellement. **M.C.**



PEUGEOT
PROFESSIONNEL

3008

HYBRIDE RECHARGEABLE

PEUGEOT i-Cockpit® avec vision de nuit*
Conduite semi-autonome*
Jusqu'à 59 km d'autonomie en 100% électrique**



PEUGEOT RECOMMANDE TotalEnergies Consommation mixte WLTP⁽¹⁾ : 1,2 à 1,4.

*De série, en option ou indisponible selon les versions. **L'autonomie de la batterie peut varier en fonction des conditions réelles d'utilisation. ⁽¹⁾Ces valeurs peuvent varier en fonction des conditions réelles d'utilisation et de différents facteurs. Plus d'informations auprès de votre point de vente ou sur <https://www.peugeot.fr/marque/politique-environnementale/wltp.html>. OPEN—Automobiles PEUGEOT 552 144 503 RCS Versailles.

Huit championnes de la sobriété

Avant même la flambée du prix des carburants, la baisse de la consommation était déjà au cœur des préoccupations des constructeurs. Grâce aux progrès techniques, les thermiques sont aujourd'hui des modèles de frugalité et les électriques se battent entre elles en termes d'autonomie.

Citadines

L'HYBRIDE

Toyota Yaris 116 ch (3,8 l/100 km)



► Grâce à son puissant moteur électrique (80 ch), la Yaris peut se vanter d'un appétit de 3,8 l/100 km en moyenne, et même sensiblement moins en ville. Voiture de l'année 2021, elle a d'autres arguments à faire valoir, comme un habitacle accueillant, bien présenté et doté d'un bon niveau d'équipement. Seul le

coffre de 286 l peut paraître modeste. La Yaris est agile sur route et ne démerite pas sur autoroute, bien que son confort soit limité pour les longs trajets.

Prix : à partir de 22 900 euros
Bonus/malus : neutre
Emissions de CO₂ : 87 g/km
TVS CO₂ : 131 euros/an
Coût carburant pour 10 000 km : 608 euros



L'ALTERNATIVE ÉLECTRIQUE

Peugeot e-208 156 ch (12 kWh/100 km)

► Début 2023, la e-208 va recevoir un nouveau moteur électrique et une batterie plus puissante. Des améliorations synonymes de hausse de la puissance (+ 20 ch à 156 ch) et de l'autonomie (+ 28 km à 400 km). Elle en profitera pour soigner sa consommation, qui s'établit à 12 kWh/100 km, la plus

faible de la catégorie. Pour le reste, elle avancera toujours un tempérament routier assuré, une présentation agréable, mais un habitacle qui manque un peu d'amplitude.

Prix estimé : à partir de 32 000 euros
Bonus 2022/2023 : 4 000 euros/3 000 euros
TVS CO₂ : exonération
Autonomie : 400 km
Coût énergie pour 10 000 km : 209 euros*
Temps de charge : 11 kW : 5h30 (100 kW : 24 min.) * hors abonnement

Compactes



L'ALTERNATIVE ÉLECTRIQUE

Renault Mégane E-Tech EV60 220 ch (12,8 kWh/100 km)

► La dernière génération de Mégane ne laisse pas le choix : elle est 100 % électrique. Une conversion réussie grâce à un nouveau châssis. Comportement et confort font référence et l'espace habitable se révèle accueillant. Pour un usage polyvalent, la version EV60 (441 km d'autonomie) s'impose. Dommage que la recharge à 22 kW soit en option. Le

système multimédia fonctionne sous Google et offre une interface intuitive qui en facilite grandement l'utilisation.
Prix : à partir de 40 200 euros
Bonus 2022/2023 : 4 000 euros/3 000 euros
TVS CO₂ : exonération
Autonomie : 441 km
Coût énergie pour 10 000 km : 223 euros*
Temps de charge 7 kW : 10 h (130 kW : 30 min.) * hors abonnement

L'HYBRIDE RECHARGEABLE

VW Golf eHybrid 204 ch (0,9 l/100 km)



► La Golf eHybrid avance moins de 1 l/100 km malgré ses 204 ch ! Un excellent résultat qui s'explique par une batterie de 13 kWh autorisant 71 km d'autonomie électrique... Dommage que les temps de charge soient si longs (3 h 40 sur une Wallbox de 3,6 kW). Hors de la ville, les transitions entre les énergies sont douces et les performances honorables. Cette Golf est polyvalente,

confortable et sécurisante, mais assez chère et pénalisée par une ergonomie perfectible.

Prix : à partir de 45 220 euros
Bonus 2022/2023 : 1000 euros/0 euro
Emissions de CO₂ : 21 g/km
TVS CO₂ : exonération pendant 12 trimestres, puis 17 euros/an
Coût carburant pour 10 000 km : 144 euros
Autonomie électrique : 71 km
Temps de charge prise dom. : 7 h 15 (3,6 kW : 3 h 40)

PHOTOS : CONSTRUCTEURS



T H E N E W

iX1



Découvrir



100% ÉLECTRIQUE

Consommation d'énergie électrique de la BMW iX1 : 16,8 – 19,1 kWh/100 km. Autonomie en mode électrique : 394 - 439 km*. Depuis le 1er septembre 2018, les véhicules légers neufs sont réceptionnés en Europe sur la base de la procédure d'essai harmonisée pour les véhicules légers (WLTP), procédure d'essai permettant de mesurer la consommation de carburant et les émissions de CO₂, plus réaliste que la procédure NEDC précédemment utilisée. BMW France, S.A. au capital de 2 805 000 € - 722 000 965 RCS Versailles - 5 rue des Hérons, 78180 Montigny-le-Bretonneux. ***Valeurs provisoires, les valeurs définitives seront disponibles auprès de BMW France dès la commercialisation desdits modèles.**



Pensez à covoiturer. #SeDéplacerMoinsPolluer

► L'HYBRIDE RECHARGEABLE

Mercedes Classe C 300 e 313 ch (0,5 l/100 km)



► Pour une hybride rechargeable, la Classe C embarque une batterie puissante (25,4 kWh). Résultat, son autonomie électrique dépasse 100 km et permet un excellent chiffre de consommation. Même un long trajet autoroutier de 500 km n'effacera pas les gains des 100 premiers km. La Classe C ajoute une présentation intérieure

élégante et un contenu technologique exhaustif. Le prix aurait pu être plus doux... au même titre que le confort de suspension.

Prix : à partir de **62 050 euros**
 Bonus/Malus : **neutre**
 Emissions de CO₂ : **12 g/km**
 TVS CO₂ : **0 euro**
 Coût carburant pour 10 000 km : **80 euros**
 Temps de charge 11 kW : **1 h 40 (55 kW : 30 min)**
 Autonomie électrique : **115 km**



► L'ALTERNATIVE ÉLECTRIQUE

Tesla Model 3 (14,9 kWh/100 km)

► La Model 3 surveille son appétit tout en soignant ses performances. Mais le confort (suspensions et bruits d'air) mériterait d'être amélioré. Le réseau de Superchargeurs est efficace, simple à utiliser et déployé le long des axes principaux. Le rayon d'action de 491 km de la Model 3 peut monter à 602 km sur la version grande autonomie.

L'ergonomie se révèle simple malgré le

choix du tout-digital. Dommage que le bonus maximal ne lui soit pas accessible.

Prix : à partir de **53 490 euros**
 Bonus 2022/2023 : **2 000 euros/1 000 euros**
 TVS CO₂ : **exonération**
 Autonomie : **491 km**
 Coût énergie pour 10 000 km : **259 euros***
 Temps de charge 11 kW : **6 h (170 kW : 25 min)**. * hors abonnement



► L'HYBRIDE RECHARGEABLE

BMW X1 25e 245 ch (0,7 l/100 km)

► Alors que certains modèles font le choix de se convertir à une seule énergie, la nouvelle génération de X1 n'en exclut aucune : diesel, essence, hybride rechargeable et électrique. La version PHEV marie un trois-cylindres essence à un moteur électrique sur le train arrière, offrant ainsi quatre roues motrices. La batterie de 14,2 kWh promet 89 km en électrique. La présentation de l'habitacle séduit, son

côté pratique aussi avec une banquette coulissante. Prestations routières de très bon niveau.

Prix : à partir de **51 100 euros**
 Bonus/malus : **0 euro**
 Emissions de CO₂ : **15 g/km**
 TVS CO₂ : **0 euro**
 Coût carburant pour 10 000 km : **112 euros**
 Temps de charge prise dom. : **4 h 45 (7,4 kW : 2 h 50)**
 Autonomie électrique : **89 km**

► L'ALTERNATIVE ÉLECTRIQUE

Hyundai Kona 39 kWh 136 ch (14,3 kWh/100 km)



► Plus petit et moins lourd, le Hyundai Kona parvient à prendre l'avantage sur un Tesla Model Y également très compétitif côté consommation (14,4 kWh/100 km). Restylé début 2022, le coréen se met à jour avec des compteurs digitaux et de nouvelles aides à la conduite. Il est toujours performant, rassurant et confortable... mais un peu long à charger. Son

autonomie modeste (305 km) passe à 484 km avec la batterie 64 kWh, facturée 3 000 euros.

Prix : à partir de **36 900 euros**
 Bonus 2022/2023 : **4 000 euros/3 000 euros**
 TVS CO₂ : **exonération**
 Autonomie : **305 km**
 Coût énergie pour 10 000 km : **249 euros***
 Temps de charge 7 kW : **10 h 30 (77 kW : 45 min)**
 * hors abonnement

NOUVEAU

JDD
MAGAZINE

LE LIVRE
*Une nouvelle inédite
d'Edouard Philippe*

L'ENQUÊTE
*Gad Elmaleh,
son coming out catho*

LE BEAU
*Libre comme
Virginia Woolf*

**Une Amérique
au bord de
la sécession**
Par Douglas Kennedy

Le magazine de ceux qui lisent

Le mensuel du Journal du Dimanche



Kevin Germanier dans son atelier du Sentier, à Paris. « J'aime créer tout en protégeant la planète. Mais je préfère parler du produit en premier. »

Kevin Germanier

Autre couture

A partir de chutes de la fast fashion et de matières recyclées, le créateur suisse dessine la mode du futur: éthique, inventive et festive. Le jeune prodige passé par Louis Vuitton séduit Björk, Taylor Swift ou Beyoncé avec ses créations exubérantes.

PAR CHARLOTTE BRUNEL

Après le décor opulent de l'hôtel Baccarat, à Paris, Kevin Germanier a choisi le palais de Tokyo pour présenter le 3 octobre dernier son second défilé. Non pas que le créateur suisse tout juste trentenaire se soit converti au minimalisme. Au contraire : l'architecture dépouillée du temple de l'art contemporain semble avoir excité son exubérance naturelle. Sa collection printemps-été 2023 dévoilait des vestes, des chemises et des caleçons

« de banquier » ornés de découpes nuages brodées de paillettes, qui explosaient peu à peu en un feu d'artifice de perles en plastique, de sequins en Rhodoïd et de strass recyclés. Le clou du spectacle ? Un manteau en plumes de marabout multicolores (52 mètres récupérés sur des costumes du Lido, du Moulin Rouge et de Disneyland Paris) porté par La Grande Dame, drag-queen finaliste de l'émission *Drag Race France 2022* et muse du couturier. De quoi réveiller la rédactrice de mode la plus blasée...

« *C'est la fin du mois de la mode, tout le monde est fatigué, alors à quoi bon proposer une fête de la sieste ?*, plaisante Kevin Germanier à l'issue du show. *Cette saison, j'avais vraiment envie de mettre le paquet. Je pense que le bon accueil réservé à mon premier défilé m'a en quelque sorte libéré.* » Sous ses dehors de premier de la classe, toujours vêtu de noir, le créateur incarne depuis quatre ans le visage glamour et festif d'une mode durable mais tout sauf austère. Lady Gaga, Taylor Swift, Beyoncé, Björk ou Kristen Stewart sont fans de ses créations extraverties et futuristes réalisées à partir de déchets textiles. Entre l'éthique et les paillettes, comme entre le canton du Valais et Paris, Kevin Germanier n'a jamais voulu choisir. Suisse, ce natif de Granges l'est jusqu'au bout des ongles. « *Je ne suis pas chauvin, mais c'est toute mon histoire* », raconte-t-il, attablé à son microstudio du Sentier parisien où cousent en silence quatre petites mains, à peine plus jeunes que lui.



Le Parisien/MaxPPP

Björk au festival We Love Green, à Vincennes, en juin 2018. La chanteuse a été séduite par cette tenue extravertie et futuriste réalisée à partir de déchets textiles.

Son couturier fétiche est l'un de ses compatriotes, Robert Piguet. « *Il est né comme moi dans un petit village suisse et a fondé sa maison à Paris dans les années 1920. C'est lui qui a formé Christian Dior et Pierre Balmain.* » Sa vocation à lui ressemble selon ses propres mots à un cliché : « *J'ai toujours voulu faire de la mode. A 3 ans, je drapais ma grande sœur dans des serviettes et mon petit frère me servait de Barbie. Mais je n'ai dit que très tard à mes parents que je voulais devenir créateur de mode, c'est un milieu qui leur faisait peur. Aujourd'hui, ils travaillent avec moi !* »

Son père, un ancien militaire reconverti dans les assurances, et sa mère, secrétaire, lui ont transmis le goût de l'effort et la valeur de l'argent.

« *A 14 ans, je les détestais de m'obliger à bosser deux semaines chaque été, mais mon éthique de travail, c'est à eux que je la dois.* » Lorsqu'il a fallu trouver 123 000 livres pour aller étudier à la célèbre école Central Saint Martins de Londres, Kevin Germanier n'a pas hésité à envoyer 63 lettres pour obtenir une bourse auprès d'une fondation.

Quand en 2018, le concept-store en ligne Matches-fashion.com veut acheter la totalité de sa collection – une commande à 50 000 euros –, il dit non ! « *Le plus souvent, la première production d'un créateur n'est pas parfaite, alors j'ai préféré refuser et livrer seulement la moitié*, justifie-t-il. *C'est comme pour les célébrités : je ne vais pas mettre en péril mon équipe en lui demandant de réaliser en urgence un body pour Lady Gaga qui n'a que 1% de chance d'être porté.* » Pour le créateur, alors en CDD chez Louis Vuitton, le moment est venu de lancer son label, d'autant qu'en 2015, ses vêtements ont gagné l'EcoChic Design Award, l'un des prix pionniers de la mode écoresponsable. « *J'aime l'idée d'être capable de créer tout en protégeant la planète*, explique-t-il. *Mais je préfère parler du produit en premier, pour moi l'upcycling [recyclage de matériaux en produits de qualité] vient* ▶▶▶



Sac de la collection printemps-été 2023, en denim et cristaux Swarovski. Ses patchworks de matières recyclées, dont les motifs diffèrent selon les stocks récupérés sont devenus la marque de fabrique Germanier.

P. Vassal/Haytham pour Challenges



Collection printemps-été 2023.
Des vêtements « de banquier » ornés de trous brodés, une robe en crochet de perles et rubans de Rhodoïd et un manteau de plumes venues du Lido, du Moulin Rouge et de Disneyland.



S. Jaffe

►►► *toujours en second.* » S'il débute avec de vieilles couvertures de l'armée fournies par son père, Kevin Germanier s'approvisionne aujourd'hui dans les friperies, récupère des fonds de stocks, des échantillons de tissus ou d'ornements précieux. Dans la maison familiale de Granges, les vêtements vintage donnés par la communauté à « l'enfant du pays » s'entassent jusque dans la chambre de sa sœur, tandis que sa mère et sa grand-mère, Simone, 82 ans, réalisent avec d'autres tricoteuses du Valais les mailles Germanier. « Ce travail collectif les amuse beaucoup et les rend fiers. »

C'est en voyageant en Chine que le styliste découvre l'ampleur du gâchis de la *fast fashion*. Et une mine d'or pour son label. « J'ai vu à Shanghai des entrepôts de la taille d'un terrain de foot remplis de tissus à sequins abandonnés, se souvient-il. Au début, les propriétaires étaient méfiants car ils pensaient que je venais faire un reportage en caméra cachée, et puis ils ont adoré l'idée que j'utilise leur stock. » Aujourd'hui, son équipe (27 personnes) source les matières en Chine, mais aussi à Hong-kong et aux Philippines, où une usine produisant des jeans pour Levi's fa-

brique également le denim Germanier. « Parfois les acheteurs râlent, parce que pour eux une robe en polyester de coton brodé de sequins, ça ne fait pas très luxe, mais mon travail consiste justement à métamorphoser des tissus un peu cheap. Quel intérêt d'utiliser un beau taffetas de soie ? »

Porté par son approche couture et poétique, Kevin Germanier arrive à tout sublimer. Ces mélanges de couleurs, de cristaux Swarovski, de perles, de plumes brodés sur des robes très courtes sont devenus sa marque de fabrique. « Plus c'est kitsch et coloré, plus ça m'inspire », indique le créateur en montrant une boîte de cristaux en forme de clé miniature, tandis que dans son atelier une jeune fille dépose au rouleau sur des collants chair un mélange de silicone et de paillettes lavable à 30 degrés (l'une de ses inventions). Cette saison, le créateur est allé encore plus loin dans la démarche éthique en s'associant à Gustavo Silvestre. Cet artisan brésilien travaille avec des prisonniers de Rio qui ont confectionné les nombreuses pièces en crochet de la collection.

L'atelier de Kevin Germanier, à Paris. Son équipe de 27 personnes source les matières en Chine, à Hong-kong et aux Philippines.

Saturé de couleurs fluo, de décors brillants et joyeusement régressifs, de coupes près du corps et sexy façon cyberguerrière psychédélique, l'univers de Kevin Germanier puise autant dans l'anatomie – une passion d'enfance – que dans les jeux vidéo – il est fan des *Sims* et de *League of Legends*. En attendant de reprendre ses voyages en Asie du Sud-Est, stoppés par la pandémie, le créateur a imaginé un concept de show « *upcyclé* ». Les spectateurs de son dernier défilé étaient invités à s'asseoir sur une centaine de chaises trouvées dans les rues de Paris et enrubannées de chutes de tissus précieux : « J'aime l'idée de voir le monde de la mode assis sur des déchets. » Quand on sait que ces chaises ont déjà été achetées par Christie's ou La Caserne, l'incubateur de la mode écolo parisien, on se dit que le designer a tout compris. Pour Kevin Germanier, la mode est une fête, mais une fête sans gâchis. ■

P. Vassal / Haytham pour Challenges



LOUBOUTIN

Aristocratique

Avec son talon et sa hauteur arrivant à mi-mollet, ce modèle en PVC verni transforme la banale botte de pluie en soulier du soir ultrachic.

Loubirain. Prix : 595 euros.
eu.christianlouboutin.com



MÉDUSE

Exotique

Inspiration jungle urbaine pour cette botte en caoutchouc verni. Sa forme élargie au niveau du mollet et l'élastique zébré sur l'arrière lui donnent un style sophistiqué.

Faust. Prix : 90 euros.
www.meduse.com



Bottes en caoutchouc

Eclats de pluie

PAR XAVIÈRE LAFFONT

En cas d'averse automnale, la botte s'impose. Un choix pratique sans sacrifier à l'élégance avec cette sélection les pieds au sec.

AIGLE

Rustique

Le traditionnel modèle en caoutchouc de la maison prend des allures cosy cette saison avec cette version intégrant une chaude doublure en polyester.

Bottes de pluie vernies, version fourrée chestnut. Prix : 95 euros.
www.aigle.com



M. Plasecki/Getty Images/Patou

PATOU & LE CHAMEAU

Esthétique

Fruit d'une collaboration entre la marque de mode et le bottier français, ce modèle en caoutchouc séduira les amateurs de logo ostentatoire.

Bottes Patou/Le Chameau en caoutchouc Chamolux. Prix : 395 euros.
www.patou.com et www.lechameau.com



HUNTER

Authentique

Ce modèle à empiècements, montant juste au-dessus du genou, reprend avec fidélité les codes de la botte de pêcheur pour un résultat chic.

Bottes hautes ajustées. Prix : 145 euros.
www.hunterboots.com

Manero Flyback.

Boîtier : acier.
Diamètre : 40 mm.
Étanchéité : 3 bars.

Mouvement : automatique.
Réserve de marche : 56 heures.
Prix conseillé : 6 400 euros.



Carl F. Bucherer

Panorama suisse

PAR BERTRAND FRAYSSE

Le vert de la vallée de l'Emme, le bleu du lac des Quatre-Cantons, le rouge des couchers de soleil dans l'Oberland bernois, le blanc du glacier d'Aletsch et le noir des roches du col du Grimsel : c'est aux paysages suisses que rendent hommage les nouvelles Manero Flyback de Carl F. Bucherer, proposées en cinq coloris. Pour illustrer leur lancement, l'entreprise familiale de Lucerne a demandé au photographe Hannes Becker de capter les beautés naturelles de la Suisse sous toutes ses couleurs.

Bordeaux, vert, marron, jaune ou menthe : tout aussi colorée est la gamme des Heritage BiCompax Annual Hometown, seize montres en édition limitée qui célèbrent chacune une ville d'adoption de la marque. Une gravure sur le fond de boîtier saphir célèbre le site emblématique de chaque cité, le pont de la Chapelle à Lucerne ou le mont Fuji à Tokyo. Réputée pour son sens de l'innovation, la manufacture propose enfin une Manero Peripheral BigDate dotée d'un mouvement à masse oscillante périphérique, technologie dans laquelle elle possède une expertise inégalée. ■



Heritage BiCompax Annual Hometown Limited Edition.

Boîtier : acier. Diamètre : 41 mm. Étanchéité : 3 bars.
Mouvement : automatique. Réserve de marche : 42 heures.
Édition limitée : 88 exemplaires pour chacune des 16 montres, sauf le modèle Beijing (188 exemplaires).
Prix conseillé : 7 200 euros.



Manero Peripheral BigDate.

Boîtier : acier. Diamètre : 41,6 mm.
Étanchéité : 3 bars. Mouvement : automatique.
Réserve de marche : 55 heures.
Prix conseillé : 9 100 euros.



Salle du Galanga, à l'hôtel Monsieur George. Un lieu doux et séducteur, à l'atmosphère de club anglais.

Thomas Danigo

Salon à manger

PAR PHILIPPE COUDERC

Restaurant d'hôtel, le Galanga porte haut ses ambitions. Pari réussi d'une très bonne table, éclectique et audacieuse.

Aurais-je franchi le pas d'un club « *so British Empire* » cédant à toutes ses vanités et confidences éparpillées, rassemblées là en un immuable état des lieux racoleur des bonheurs raffinés des jouisseurs impénitents ? Tout y est tendrement flatteur, souple, séducteur et doux ; personnel en légères approches. A plaire à toutes faims, on sacrera bientôt l'endroit « salon à manger ».

Surprenante mue d'un boutique-hôtel qui ne se contente plus des ronds de jambe habituels en trompe-l'œil d'un hall accroche-cœur. Le parti, rare en l'occurrence, vise à devenir une bonne, très bonne table. Ce qui suppose le pari osé et gagné de Thomas Danigo, chef instinctif, capable



S. Renoma

Thomas Danigo. Chef instinctif, il est capable de tout, porté par son goût confirmé des sauces.

de tout – il sait beaucoup – et de son contraire avec une belle audace portée par son goût affirmé, confirmé des sauces. Sa carte relève d'un véritable imbroglio, tant elle se chahute pour mieux se retrouver. *Comediante* sans doute, mais de certitudes jouissives.

Le galanga (plante tropicale de la famille du gingembre), vinaigre de sakura (Himalaya). Agneau de Lozère et harissa de poivron (sur un air de couscous) : fier bouillon épicé aux herbes fraîches et quinoa. Figue noire (un délice précieux) « *rôtée au naturel* » : riz au lait à la tagète (cousine avec le fruit de la passion), réduction bienvenue de cassis. Cèpe confit et grillé au feu de bois (travail à la flamme) : subtil bouillon de champignons au gingembre et livèche (comme un céleri), sarrasin (bof) et café (re-bof). Le poireau brûlé : guancia (viande séchée non fumée de porc italien), pecorino (top du fromage italien), sabayon fumé (sacrée sauce). Lieu jaune de ligne : carottes confites en aigre, doux citron, romarin (se réfère modestement à Bocuse... pardonné !). Brie de Meaux (inutile brouillon) en crémeux léger.

Galanga par Monsieur George.

Cuisine : 15/20. Menus : 65 à 115 euros (3, 5 ou 7 temps). Hôtel Monsieur George. 17, rue Washington, Paris (VIII^e).

Tél. : 01-87-89-48-49. monsieurgeorge.com

En cave

PAR JEAN-FRANÇOIS ARNAUD



T. Britze

THE DALMORE, LUMINARY N°1, SCOTCH WHISKY

Cette distillerie des Highlands n'en finit pas de proposer des nectars toujours plus

exceptionnels. Ce Luminary N°1, vieilli quinze ans dans des fûts de chêne blanc américain, de bourbon, puis dans des barriques de vin rouge italien Amarone, a été élaboré par Richard Paterson, *master blender* de légende, qui cumule plus de cinquante-cinq ans d'expérience. Seules 500 bouteilles sont prévues pour le marché français, renforçant le caractère rare de cet alcool de connaisseur, qui par ses saveurs de brioche fraîche, d'agrumes et de miel peut séduire un public très large.

Prix : 285 euros.
La Maison du Whisky.



Sh

CHÂTEAU MAZEYRES, POMEROL, 2019

Nous voici sur le plateau de Pomerol, aux portes de Libourne, où, par la grâce d'un terroir d'exception, les vins seraient déjà remarquables même si l'on laissait les vignes à l'état sauvage. A

Mazeyres, Alain Moueix façonne un vin de créateur, certifié en bio et biodynamie. Cette élégante bouteille livre un breuvage couleur cerise noire au nez fruité et aux arômes de fruits rouges et noirs et d'épices. A garder deux ou trois ans à la cave pour un dîner en amoureux avec un magret de canard et des figues.

Prix : 42 euros.
millesima.fr



Skoda Enyaq Coupé iV RS

Autonomie tchèque

PAR NICOLAS MEUNIER

Fini, l'image péjorative du constructeur venu de l'Est. Skoda, marque populaire du Groupe Volkswagen, lance un SUV électrique séduisant, proche du concept-car d'origine.

Souvent, on a affilié Skoda à d'autres constructeurs de l'Est à la réputation peu enviable. Grave injustice! Alors que la plupart de ces marques sont nées de la volonté de régimes autoritaires après la Seconde Guerre mondiale, Skoda a le bénéfice de l'antériorité. Elle est née au crépuscule du XIX^e siècle, sous l'Empire austro-hongrois. Constructeur de voitures de luxe à ses débuts, elle a toujours cultivé une excellence technique. Même derrière le rideau de fer, même avec une marge de manœuvre limitée, la marque tchèque a entretenu sa spécificité, s'engageant avec un certain succès

au Rallye Monte-Carlo, avec une victoire de classe en 1977. Après son rachat par le Groupe Volkswagen en 1991, elle a été assignée au rôle de label le plus populaire du géant alle-



Photos : Skoda Auto

Skoda Enyaq Coupé iV RS

Moteur : électrique synchrone arrière, asynchrone avant, puissance totale de 299 ch.

Batterie : lithium-ion de 82 kWh (77 kWh utiles).

Vitesse maximale : 180 km/h.

Dimensions (L x l x h) : 4,65 m/1,88 m/1,61 m.

Autonomie : 523 km (cycle WLTP).

Prix hors options : 62 210 euros.

www.skoda.fr

mand. Populaire mais pas austère : au fil des ans, elle a su rebâtir une image flatteuse, notamment avec ses modèles sportifs RS.

Signe des temps, c'est sous la forme d'un spectaculaire SUV électrique que la sportivité de Skoda s'exprime aujourd'hui. L'Enyaq Coupé iV RS reprend presque sans altération les lignes du concept-car Vision iV, qui annonçait le grand saut vers l'électrique. Les deux moteurs, un sur chaque essieu, développent au total presque 300 ch. On est collé au siège en silence, malgré une accélération moins spectaculaire que chez Tesla. L'autonomie ? 350 km sur autoroute lors de notre essai, et on fait le plein en moins d'une heure. Ce SUV plaisant et réactif a le bon goût de conserver les atouts pratiques d'une véritable familiale. Un bon élève, certes, mais qui sait se faire remarquer. C'est véritablement sa couleur vert Mamba, digne d'un surligneur, qui fait tourner les têtes. Réservée à la version RS, et de plus en option gratuite, elle nous fait penser qu'on aurait tort de choisir ce tchèque en blanc. ■

AGENCE PATRICE BESSE

7 rue Chomel, 75007 Paris



PARIS 11^e - Au centre de la capitale
Entre les rues Vivienne et de Richelieu
Un appartement familial de 113 m² dans un immeuble du XVIII^e siècle. Le plan, la modularité et le calme des lieux en font un foyer de choix.
Exclusivité. Réf. 161704. **Prix : 1 400 000 €**
☎ 01 42 84 80 85 - patrice-besse.com

GALERIE DE L'IMMOBILIER



PARIS 5^e - Rue du Pot-de-Fer, proche de la rue Tournefort dans un imm. datant de 1930, au 2^e étage asc.
Appartement de 33,3 m² entre rue et cour
Entrée desservant un salon avec cuisine intégrée. A l'arrière, une chambre, une salle de douche avec WC intégré. **Appartement parfait comme pied-à-terre ou pour un étudiant.** Cave en sous-sol.
Prix honoraires compris : 435 000 €
☎ Omar Asghar 06 99 35 67 45 - www.galerieimmobilierparis.com

AGENCE PATRICE BESSE

7 rue Chomel, 75007 Paris



PARIS 11^e - Quartier de la Folie-Méricourt
Comme une maison, un loft rénové en duplex de 129 m²
Sa réception de 70 m², sa terrasse et sa cour. Résultat d'une réhabilitation des années 2000, il a conservé ses marqueurs industriels propres à son passé d'atelier. Réf. 724851.
Prix : 1 690 000 € - ☎ 01 42 84 80 85 - patrice-besse.com

EMILE GARCIN Paris Rive Gauche



PARIS 16^e - Parc de Passy
Immeuble de standing, au 6^e étage avec ascenseur
Un appartement de 74 m² en parfait état.
2 chambres, 2 bains, cave. **Balcon avec vue imprenable**
DPE : C. Réf : PRG-6682-VS. **Prix : 1 220 000 €**
☎ 01 42 61 73 38 - parisrg@emilegarcin.com

MARC FOUJOLS Propriétés



CHATEAU à 1 h 30 de Paris en SOLOGNE
Un chateau ISMH impeccable, authentique, XV^e siècle, dans un **parc clos de 18 ha** et un calme absolu. Avec une **élegante maison d'amis de 350 m²,** plusieurs grandes dépendances et maison de régisseurs. **Prix : 2 900 000 € H.A.J.** (honoraires d'ag.inclus).
☎ 01 53 70 00 03 - mf@marcfoujols.com

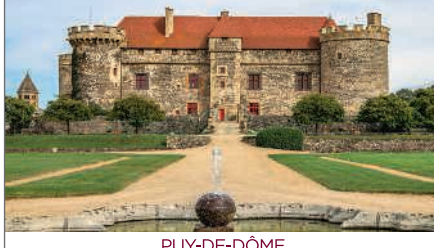
EMILE GARCIN Propriétés et Châteaux



FORGES-LES-EAUX (76)
Demeure seigneuriale du XV^e siècle
Ancienne demeure seigneuriale en pierre du XV^e siècle **d'env. 400 m².** Doubles réceptions avec cheminées, 5 chambres, 3 s. bains. Dépendances avec ancien logement de gardien, ateliers, garage. **Parc de 2 hectares.**
DPE : F. Réf : PPC-10709-VL. **Prix : 870 000 €**
☎ 01 42 61 73 38 - proprietes@emilegarcin.com

MERCURE Poitou - Charentes - Vendée
FORBES GLOBAL PROPERTIES

Sud CHARENTE
Véritable havre de paix
Ce **logis Charentais du XIX^e siècle** se trouve **au milieu de 87 hectares** (45 ha bois, 40 ha terres agricoles, 1 ha vignes). Nombreuses dépendances et maison annexe. Environnement vallonné. **Exclusivité.** Réf. 9529PO - **Prix sur demande.**
☎ 05 49 60 27 00 - poitiers@groupe-mercure.fr

Agence PATRICE BESSE
7 rue Chomel, 75007 Paris

PUY-DE-DÔME
Sur le chemin des volcans d'Auvergne, près de Clermont-Ferrand.
Un emblématique chateau classé MH, ses jardins et son parc de 4 ha inscrits MH. Un très bel exemple de restauration patrimoniale possédant un riche passé intimement lié à l'histoire royale française.
Vente en exclusivité. Réf. 940529. **Prix : 2 650 000 €**
☎ 01 42 84 80 85 - www.patrice-besse.com

MERCURE Lyon Rhône-Alpes
FORBES GLOBAL PROPERTIES

LYON 1^{er} - QUAIS DE SAONE
Bel appartement de 160,58 m² à rénover
Séjour, 3 chambres, cuisine / salle à manger, salle de bains, cave, grenier. Éléments décoratifs raffinés. DPE : C / D.
Réf : 4602LY. **Prix : 895 000 €**
☎ 04 78 42 94 92 - lyon@groupe-mercure.fr

L'IMMOBILIERE DU VENTOUX
Antoine MATTAR

VAISON-LA-ROMAINE
La perle du Haut Valais
Au cœur de la ville - "Les Villas Romaines"
63 appartements du T2 au T5
Prix : de 166 000 à 510 000 €
☎ 04 90 28 70 91 - immoventoux.com

MERCURE - FORBES GLOBAL PROPERTIES



PUY-DE-DOME
Au cœur du **Parc des Volcans d'Auvergne**, prox. **Clermont-Ferrand.**
Belle et lumineuse villa de 300 m² hab. et **100 m² de terrasses sur 6 000 m² de terrain clos.** 9 pièces dont 6 chambres, **Piscine.** Garages. Cave. DPE : C/D. Réf : 20226. **Prix : 880 000 €**
☎ 06 05 05 06 80 - e.gillet@groupe-mercure.fr

EMILE GARCIN Marrakech



MARRAKECH
Bel appartement à vendre de 203 m² en plein cœur de l'Hivernage. Vaste séjour cheminée avec salle à manger, ouvert sur une **grande terrasse aménagée.** 3 chambres. Parking voiture. **Piscine dans l'immeuble.**
Réf. MAC-1052-FJ. **Prix : 430 000 €**
☎ +212 524 31 42 42 - marrakech@emilegarcin.com



Atmo

On a découvert Tarik Saleh – cinéaste suédois d'origine égyptienne – avec son troisième long métrage de fiction, *Le Caire confidentiel*. Très beau succès en salles de l'été 2017 où, sous couvert d'un thriller haletant situé à l'aube du printemps arabe à la fin de l'ère Moubarak, il signait un pamphlet implacable contre la corruption sapant chaque strate de la société égyptienne. Jugé indésirable par le nouveau régime en place, Saleh n'a rien perdu de sa capacité d'indignation. Bien au contraire. Le voici qui s'intéresse cette fois à l'université Al-Azhar au Caire, considérée comme la plus haute autorité de l'islam sunnite en Egypte. Et le récit débute avec la

La Conspiration du Caire

Jeu d'illusions

PAR THIERRY CHÈZE

Plongée au cœur de l'islam sunnite d'Egypte. Le réalisateur du Caire Confidentiel nous invite dans un captivant dédale politico-religieux où les faux-semblants sont la règle.



Atmo

Tawfeek Barhom (à g.). Adam, tout juste admis dans l'université, se trouve plongé dans une lutte sans merci.

mort brutale du grand imam, à la tête de cette institution, et auquel il faut donc trouver au plus vite un successeur. Le point de départ d'une rivalité de pouvoir entre les élites religieuses et politiques du pays que l'on va vivre dans le regard d'Adam, un jeune fils de pêcheur qui, tout juste admis dans cette université, se retrouve plongé dans une lutte sans merci, d'abord à fleurets mouchetés puis de plus en plus concrète entre tous ceux qui veulent obtenir ce poste et l'influence qui va avec. Primé à Cannes pour son scénario, *La Conspiration du Caire* a des faux airs de roman de John Le Carré : Adam ne peut se fier à personne, dans un monde de faux-semblants où ses illusions volent en éclats. Un récit d'apprentissage où, loin de céder aux facilités manichéennes, Saleh continue à explorer les zones grises et dénoncer la corruption à tous les étages qui étouffe et paralyse l'Egypte. ■

De Tarik Saleh. Avec Tawfeek Barhom, Fares Fares, Mohammad Bakri...
Durée : 1 h 59.



Pyramide film

Mon pays imaginaire

Le meilleur de la révolution

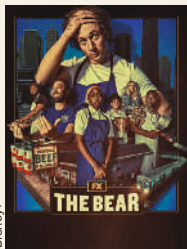
Une vie consacrée à raconter et éclairer les soubresauts de son pays, le Chili, depuis les années 1970. Patricio Guzmán les a d'abord vécus comme étudiant en révolte, puis a signé en 1973, neuf mois avant le renversement d'Allende par Pinochet, *La Bataille du Chili*, une trilogie documentaire multiprimée qui

a posé les bases de son cinéma. A 81 ans, avec *Mon pays imaginaire*, il cesse de regarder le passé pour raconter un présent qui le réjouit : la révolution inattendue d'octobre 2019, pour plus de démocratie, un système de santé digne de ce nom et une nouvelle Constitution. Guzmán vit cette explosion sociale comme un

bain de jouvence. Renouant avec le cinéma direct qui l'a fait roi, il la fait dialoguer avec celle qu'il a captée cinquante ans plus tôt. Aussi émouvant qu'éclairant. La preuve que l'histoire ne fait que se répéter. Souvent pour le pire. Mais aussi parfois pour le meilleur. ■

De Patricio Guzmán.
Durée : 1 h 23.

Désordre en cuisine



Disney+

Un jeune chef, roi des fourneaux dans le petit monde de la cuisine gastronomique, se retrouve à devoir prendre la tête de... la sandwicherie de son frère qui vient de mettre fin à ses jours. Menée tambour battant, la série *The Bear* raconte ce choc des cultures culinaires et plonge dans

les coulisses de la restauration avec une virtuosité impressionnante.

The Bear. Série créée par Christopher Storer. 8 épisodes. Disponible sur Disney+.

Mémoires d'un peuple

L'Argentin Santiago Mitre revient sur le procès en 1985 des dirigeants de la dictature militaire des années 1970-1980, par le prisme du procureur de la République (le toujours génial Ricardo Darín) obsédé par l'idée de faire de ce moment celui de la réconciliation d'un peuple divisé. Un art certain de mêler petite et grande histoires.

Argentina, 1985. De Santiago Mitre. Durée : 2 h 20. Disponible sur Amazon Prime.

Labyrinthe mental



Arte TV

Un jeune homme, seul survivant du massacre de sa famille, sort du coma après trois ans. Que s'est-il passé ce jour-là ? Pourquoi sa sœur n'est-elle jamais réapparue depuis ? Avec *Le Patient*, Christophe Charrier développe un puzzle mental aux rebondissements parfaitement orchestrés et à l'angoisse savamment entretenue par la bande originale d'Alex Beaupain.

Le Patient. De Christophe Charrier. Durée : 1 h 30. Disponible sur Arte.tv.

Rebond criminel

Vingt ans après *Souçons*, série-documentaire de Jean-Xavier de Lestrade, *The Staircase* explore l'affaire Michael Peterson – un auteur de polars accusé d'avoir tué sa femme – et la bataille judiciaire de seize ans qui a suivi par le prisme de la fiction. Et propose une mise en abîme de ce fait divers en faisant de Lestrade un protagoniste du récit, dans un geste passionnant d'ambivalence.

The Staircase. Série créée par Antonio Campos. 8 épisodes. Disponible sur MyCanal.



J.-C. Carbonne

Les vingt danseurs du Ballet Preljocaj et de l'Opéra national de Bordeaux. Dans des costumes haute couture, ils interprètent notre monde avec raffinement.

Mythologies

Mouvement du monde

PAR RODOLPHE FOUANO

En vingt tableaux puissants et émouvants, Angelin Preljocaj questionne notre société. Sublime.

Créée en juillet dernier à Bordeaux, *Mythologies*, fruit de la collaboration du Ballet Preljocaj à Aix-en-Provence et du Ballet de l'Opéra national de Bordeaux, réunit à parité les artistes des deux institutions. Paris découvre à son tour cette pièce pour vingt danseurs. Thomas Bangalter, cofondateur de l'ex-duo de musique électro Daft Punk, en signe la musique. Une composition néoclassique, qui se joue des genres en alternant séquences lyriques et symphoniques comme au cinéma, interprétée par l'Orchestre de chambre de Paris que conduit Romain Dumas.

Angelin Preljocaj questionne les « rituels contemporains », à la manière d'un Roland Barthes éclairant le monde par la sémiologie. Ainsi, les mythes antiques au départ de sa réflexion – avec les Amazones et les figures du Minotaure, d'Icare, de Zeus ou d'Aphrodite – sont-ils mis en perspective avec des éléments de la culture populaire contemporaine et

des sujets sociétaux d'actualité tels que les violences sexuelles, la notion de genre ou la guerre en Ukraine. Une vingtaine de tableaux se succèdent avec force, amplifiés en fond de scène par les vidéos sur écran géant du plasticien Nicolas Clauss. Les danseurs, magnifiés par les costumes haute couture d'Adeline André, sont naturellement les phares de cet ensemble d'un raffinement rare. Émouvantes Ryota Hasegawa et Verity Jacobsen dans le tableau à la gloire de Zeus. Il faudrait nommer aussi Clara Spitz, Alice Leloup, Cecilia Torres Morillo... Un spectacle ambitieux et puissant. ■

Chorégraphie d'Angelin Preljocaj.

Musique originale de Thomas Bangalter.

Scénographie d'Adrien Chalgard.

Lumières d'Eric Soyer.

Costumes d'Adeline André.

Au Théâtre du Châtelet (Paris, 1^{er}).

Jusqu'au 5 novembre. Tous les jours sauf le lundi à 20 heures, dimanche à 15 heures.

Durée : 1 h 30. Tarifs : de 6 à 55 euros.

Réservations : www.chatelet.com

Tél. : 01-40-28-28-40.

Tournée : Limoges (12-13 novembre),

Versailles (14-18 décembre).

Les Choses.
Une histoire de la nature morte

**Objets
animés**

PAR CAROLINE BRUN

Réunissant 170 œuvres de tous horizons artistiques, Le Louvre retrace l'histoire de la représentation de la nature morte. Un genre plus vivant que jamais.

C'est une histoire pas comme les autres de la nature morte que propose le musée du Louvre dans sa nouvelle exposition baptisée *Les Choses*. Bien sûr, on y trouvera des corbeilles de fruits du XVII^e, des faisans suspendus et quelques délicieux Chardin. Mais

photographie, cinéma. Assumant une exposition « d'époque », qui part de notre sensibilité actuelle, elle confronte les canons les plus classiques, comme la sublime *Madeleine à la veilleuse* de Georges de La Tour (XVII^e siècle), aux réappropriations les plus récentes – le monumental *Pilier des migrants disparus* du

Camerounais Barthélémy Togo, avec ses grands ballots de tissus africains, sert de prélude, sous la pyramide de Pei, à l'accrochage. Sans oublier les fantaisies disruptives du surréalisme, tels *L'Écureuil* de Meret Oppenheim, les artichauts de De Chirico, emblèmes de *Mélancolie d'un après-midi*, ou la *Nature morte vivante* (justement) de Dalí.

On le comprend vite : l'exposition en dit moins sur les choses que sur les hommes qui les traitent et les regardent. Regard prétexte, au profit d'une mise en valeur des per-

sonnages de la chrétienté entre le V^e et le XVI^e siècle; regard métaphysique, avec les variations infinies sur le thème des Vanités; regard critique sur la marchandisation du monde, quand les biens matériels prennent le pouvoir sur l'homme, jusqu'à saturer la toile.

Les Choses. Une histoire de la nature morte. Musée du Louvre, jusqu'au 23 janvier 2023. www.louvre.fr



Europortrait, d'Esther Ferrer (2002). Une vision contemporaine et critique du matérialisme.

on y cherchera surtout une réflexion sur le sens d'un genre plus vivant que jamais, perçu à tort comme « suranné », selon le mot de la commissaire de l'exposition, Laurence Bertrand Dorléac.

Pour l'ancrer dans la modernité, l'historienne de l'art convoque de nombreux créateurs contemporains et puise dans toutes les formes d'expression : peinture, vidéo, sculpture,



Le Rhinocéros bleu, de François-Xavier Lalanne (1981). Une fonte émaillée estimée de 30 000 à 50 000 euros.

VENTE AUX ENCHÈRES

**Beautés
d'intérieur**

Les amateurs de luxe vintage connaissent bien sa petite boutique située à côté des jardins du Palais-Royal, à Paris, qui abrite une fabuleuse sélection de vêtements et accessoires. Mais la vente organisée par Artcurial, le 17 novembre prochain, dévoilera une autre facette de Didier Ludot, qui, avec son compagnon Félix Farrington, collectionne les arts décoratifs depuis quelques décennies. « Nous présentons environ 400 lots, avec des estimations débutant autour de 200 à 300 euros, détaille le commissaire-priseur, Stéphane Aubert. C'est un ensemble à la fois classique et éclectique, très coloré. Ils ont su acheter en dehors des modes, comme ce Rhinocéros bleu de Lalanne, acquis bien avant l'explosion de la cote (estimé actuellement entre 30 000 et 50 000 euros). » Cette pièce était installée à côté d'une colonne polychrome par Guy de Rougemont, en terre cuite patinée, estimée de 6 000 à 8 000 euros. A noter également, un portrait de la reine Marie-Antoinette par Gautier-Dagoty (8 000 à 12 000 euros) doté d'un cadre doré, ou, en écho à la



passion de Didier Ludot pour la mode, un **dessin d'Yves Saint Laurent**, « Look Gitane », estimé de 3 000 à 5 000 euros. « Nous avons intitulé cette vente "De Meissen à Memphis", car leur appartenance mêlait des porcelaines du XVIII^e siècle, passion de Félix Farrington, et

des pièces contemporaines, dont des productions d'Ettore Sottsass », explique Stéphane Aubert. L'exposition à l'hôtel Marcel-Dassault promet d'être spectaculaire, Artcurial misant sur cet espace pour recréer l'intérieur des deux collectionneurs avant la vente. **Clémentine Pomeau-Peyre**

Musée du Louvre Raphaël Chipault-Adagp, Paris, 2022

photos : Artcurial



J.-P. Ballez/Sipa

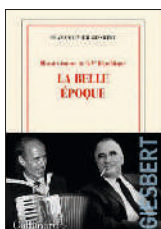
Récit

La France selon Giesbert

Le journaliste poursuit avec liberté son portrait du pays sous la V^e République... et règle des comptes à gauche. Saisissant.

PAR MAURICE SZAFRAN

Aussitôt après avoir refermé ce livre stupéfiant de liberté, force est de constater que son auteur, Franz-Olivier Giesbert, nous a berné, pour notre plus grand bonheur. Nous attendions avec impatience le deuxième tome de son *Histoire intime de la V^e République*. Après de Gaulle, les années 1970, cette France « *qui va bien* », cette France de « *la belle époque* », et ses principaux personnages, Pompidou, « *le dauphin honni* », Giscard, Chaban-Delmas,



La Belle Époque, tome II, Franz-Olivier Giesbert, Gallimard, 400 pages, 22 euros.

Franz-Olivier Giesbert. Le journaliste utilise les meilleures sources pour raconter l'histoire et se raconter.

le couple mystérieux Juillet-Garaud, Pierre Messmer, le jeune Chirac déjà frémissant et, cela va de soi, Mitterrand, celui que Giesbert affiche comme « *père de substitution qui vous a tout appris, la vie, l'amour, la mort* », jusqu'à nous faire savoir qu'ils partagèrent un moment la même amoureuse.

Giesbert s'informe aux meilleures sources, journaliste comme la presse n'en compte guère : la bataille féroce entre les héritiers du Général, l'étonnante personnalité de Pompidou, le génie tactique de Mitterrand qui s'empare du PS pour mieux mettre les communistes à sa botte... Mais le lecteur a vite fait de comprendre que cette

histoire n'est qu'un prétexte pour Giesbert de nous raconter... Giesbert, sa perception de la France, sa conception du journalisme, son exécution pour l'intelligentsia de gauche, sa haine de Sartre.

Pages saisissantes en effet que celles consacrées à Sartre, d'un déchaînement quasi célinien : « *Je le hais, il sent la mort et dégage de mauvaises ondes. Il m'inspire un mélange de mépris et de dégoût.* » Et d'assassiner tout aussi gaillardement une autre figure de gauche, Pierre Mendès France, héros du journal auquel Giesbert, à cette époque, appartenait, *Le Nouvel Observateur* : « *Une pauvre chose souffreteuse, plus sèche encore que du bois mort, à la voix geignarde, qui sent la naphthaline. Il me donne la migraine.* »

Une ultime remarque : l'auteur de ces quelques lignes recommande cet opus avec ferveur. Subsiste pourtant un malaise : cette conception identitaire d'une France « de souche » qui revient à de fréquentes reprises sous la plume de Giesbert, par exemple quand il évoque François Mitterrand. Curieux travers, n'est-ce pas ? ■

Littérature

La beauté façon Enthoven

Est-ce un essai ? Pas vraiment. Un roman ? Non. « *Une mosaïque* », avertit Jean-Paul Enthoven, plutôt une promenade littéraire où l'on



retrouve les thèmes qui l'habitent : l'amour et les femmes, la littérature et les émotions. Les rencontres,

aussi : les vraies, Truffaut et Aragon ; les fantasmées, Casanova et le prince de Ligne. Enthoven ou cette écriture si racée... élitiste, diront certains. Ce n'est pas faux. Mais la beauté mérite l'effort, le retour sur un mot, une phrase, un chapitre. L'opus d'Enthoven le mérite. Il évoque son « *bon plaisir* ». Ses *Lignes de vie* valent bien mieux.

Lignes de vie, Jean-Paul Enthoven, Grasset, 288 pages, 20,90 euros.

Récit et dessins

Le Mondial version Qatar

Longtemps journaliste, rompu aux arcanes du foot, Alain Leibling a ensuite travaillé à la Fifa auprès de Michel Platini.

Bref, il sait tout ou presque sur l'attribution de la Coupe du monde 2022 au Qatar.



Jamais décision ne fut aussi contestée. Jamais

l'ambiance n'a été aussi délétère à quelques semaines du premier match. L'auteur nous raconte cela d'une plume fluide, avec force détails. Il a eu l'excellente idée de se faire accompagner de Gab, dessinateur de BD ignorant tout du football. Ses illustrations sont formidables, traitant avec humour un sujet pas forcément rigolo.

Qatar 2022, l'autre pays du football, Alain Leibling et Gab, En Xerxue éditions, 94 pages, 15 euros.

Timothée Parrique

Ultimatum de la décroissance

Pourfendant l'accumulation de richesses, le chercheur en économie s'essaie à décrire une alternative écologique. Qui bute sur l'écueil totalitaire. Extraits (p. 227 à 229).

Si l'objectif d'une économie est de contenter, il faut constamment s'assurer qu'elle produise ce dont les gens ont besoin. Or pour savoir ce dont les gens ont besoin, il faut qu'ils puissent s'exprimer. Il faut pouvoir discuter ensemble de ce qu'il faut produire et de comment le faire, et donc élargir le processus démocratique à l'économie dans son ensemble... A l'échelle locale, des « tables de quartier » comme celles qui existent à Montréal depuis les années 1960 pour construire des projets collectifs entre voisins. A l'échelle de la commune, des « budgets participatifs » dans la tradition de ceux qui ont émergé à Porto Alegre dans les années 1980 pour décider de la répartition du budget municipal. A l'échelle des entreprises, des conseils de cogestion multi-parties prenantes pour convier les acteurs du territoire (travailleurs, usagers, collectivités territoriales, voisinage, etc.) dans les processus de décision sur le choix des produits, des technologies de production, et des prix. A l'échelle d'un pays, des conventions citoyennes régulières et des référendums d'initiative citoyenne. A l'échelle internationale, des assemblées transnationales comme l'Union africaine, l'Union européenne, et les Nations unies. L'objectif n'est pas de planifier l'économie à l'oreiller et à la chaussure près, mais de permettre une délibération plus inclusive sur les choix de production. Il est relativement simple et rapide de produire par les prix et pour les profits, surtout dans une entreprise hiérarchique où seulement une poignée d'individus décident. Il est plus compliqué de produire par les besoins et pour le bien-être en incluant les intérêts d'une communauté élargie de parties



« Les entreprises seraient auditées en externe par des « tribunaux d'existence » qui détermineraient l'adéquation de l'activité avec leur mission légalement définie. »

prenantes. Il faut identifier les besoins qui, contrairement à la demande, ne sont pas directement visibles et mesurables, et discuter de l'équilibre entre plusieurs intérêts parfois contradictoires lorsque l'on vient fixer le prix des produits.

Imaginons une économie où chaque entreprise serait légalement obligée de définir une mission de production claire, qui justifie aux yeux du public en quoi consiste son activité, et en quoi celle-ci est utile à la satisfaction des besoins. Idéalement, cette mission serait lucide, sincère, énoncée en termes précis, et suivie d'effets. Cette mission serait définie par une convention multiparties prenantes, sur le modèle des conventions citoyennes. Chaque entreprise serait dotée d'un comité de mission qui contrôlerait en interne l'adéquation de l'activité avec la mission, et les entreprises seraient régulièrement auditées en externe par des « tribunaux d'existence » qui détermineraient cette même adéquation, comme c'est déjà le cas pour les sociétés coopératives d'intérêt collectif.

Le modèle de l'entreprise à mission viendrait donc remplacer celui de l'entreprise à but lucratif. Ce changement en apparence superficiel pourrait être plus révolutionnaire qu'on ne le pense. Au lieu d'accorder la présomption de bienfaisance à toutes les entreprises au nom d'une prétendue « liberté d'entreprendre », la logique serait inversée : pour exister, une entreprise doit avoir une mission (et un plan concret pour l'atteindre) qui résonne avec les besoins des territoires et des populations. Il y aurait une double sélectivité démocratique de la production sur les finalités (que voulons-nous produire?). Et sur les moyens (comment voulons-nous produire?).

Notre avis. L'ennemi, c'est la croissance. L'auteur, chercheur en économie écologique à l'université de Lund, en Suède, dénonce une « obsession pour l'accumulation », une « idolâtrie ». Sa critique du PIB, avec un mode de calcul purement monétaire, a le mérite de réveiller les esprits : « L'arbre n'a de valeur que lorsqu'il est coupé et vendu. » Mais dénoncer la logique capitaliste

est une chose. Proposer un monde alternatif est une tâche autrement plus complexe. L'auteur ne le nie pas. Et sa quête d'un monde idéal, non polluant, utile, juste, le conduit à imaginer un monde artificiel, totalitaire, où il faut interdire, nationaliser, démanteler, planifier. Un vocabulaire digne du communisme soviétique. Quoi qu'il en soit, on comprend à la lecture de ce

nouveau gourou de l'écologie que la transition ne se résumera pas à un peu de sobriété. La route tracée par Timothée Parrique est bien plus radicale. A côté de lui, Greta Thunberg, cauchemar des patrons, est une enfant de chœur. **G. O.**

Ralentir ou périr. L'économie de la décroissance. Timothée Parrique, Seuil, 320 pages, 20 euros.



LE 25 NOVEMBRE 2022 À 9H30
SIÈGE DE LA RÉGION GRAND EST
1 Place Adrien Zeller,
67000 Strasbourg
ET EN DIGITAL

 **SANTÉ
GLOBALE** **1**
LE NOUVEAU DÉFI **ÈRE
ÉDITION**

LES RENCONTRES DU GRAND EST

Pour plus d'information :
www.lesrencontresanteglobale.fr

Partenaire institutionnel



Sous le patronage de



Partenaire



Organisé par



Avec



Coordonné par



**MERCREDI 19 OCTOBRE**

Au taquet, David Lisnard explore la France et ses maux

Maire LR de Cannes et président de l'Association des maires de France, David Lisnard en impose avec son physique à la Clint Eastwood. Son énergie, aussi, impressionne : « *Je suis au taquet.* » Sans chauffeur, il sillonne la France à la rencontre des élus de tous bords. Avec en ligne de mire 2027. Mais dans l'immédiat, il recueille les doléances qu'il fait remonter à la Première ministre Elisabeth Borne, qui « *se montre à l'écoute.* » Et d'énumérer les maux qui taraudent et paralysent le pays, à commencer par l'insécurité. « *Qu'on soit de gauche ou de droite, si vous voulez comprendre pourquoi la ruralité vote Le Pen, déplacez-vous, et écoutez.* » A l'en croire, on entend aussi partout les mêmes protestations « *contre la bureaucratisation démentielle.* » Et des revendications « *de vraie décentralisation des pouvoirs pour parvenir ensuite à une défiscalisation.* » Des chiffres, Lisnard en a plein la tête, et sa sacoche, pour illustrer le propos : « *On dépense toujours plus pour paralyser davantage et non favoriser l'innovation.* » C'était la promesse initiale d'Emmanuel Macron, « *perdue dans les limbes.* »

JEUDI 20

Les patrons de la DGSE et de la DGSI font le spectacle à Neuilly

Ce soir, au théâtre des Sablons (Neuilly-sur-Seine), c'est entrée libre. La salle n'est pas tout à fait pleine pour assister à la conférence sur « le Renseignement, de la Seconde Guerre mondiale à nos jours ». Les historiens Olivier Forcade et Olivier Wiewiorka nous plongent dans les entrailles de la France libre et du Bureau central de renseignements et d'action, dont le fondateur était André Dewavrin (1911-1998), qui fut également conseiller municipal de cette ville.

Pour la deuxième table ronde, Bernard Emié, lointain successeur de Dewavrin (plus connu sous le nom de colonel Passy), monte sur scène accompagné de Nicolas Lerner. Spectacle inouï de voir les directeurs respectifs de la DGSE et de la DGSI converser sur la situation en Ukraine ou la surveillance de nos mosquées. Sans beaucoup de filtres, si ce n'est celui de messages à faire passer à un public truffé de diplomates (et d'espions?) en poste à Paris. La présence de l'ambassadeur de Turquie permet ainsi aux deux hommes de remercier publiquement les services secrets de ce pays, grâce auxquels plusieurs attentats ont été déjoués en France.

B. Delessard/Challenges

 VENDREDI 21

Le Printemps de l'économie est aussi celui de la démocratie

Enseignant en économie, Pierre-Pascal Boulanger est un jour venu nous voir à la rédaction pour nous demander si nous connaissions des personnalités désireuses de faire des topos devant ses élèves du lycée Turgot (Paris III^e). Michel Pébereau, Nicole Notat ou Alain Minc, entre autres, jouèrent le jeu et l'initiative prit de l'ampleur. Dès 2013, Boulanger s'installa hors les murs en fondant Le Printemps de l'économie, invitant des classes dans différents lieux de la capitale. Bravant les grèves et les pénuries d'essence (le thème de l'année était « La sobriété »), plus d'une centaine d'intervenants de haut vol y ont participé cette année, du 18 au 21 octobre, devant des milliers d'élèves et de curieux.

Avant que nous n'animions la dernière des sessions avec l'Ecole des hautes études en sciences sociales, une cérémonie est organisée au Conseil économique social et environnemental pour la remise des insignes de l'Ordre national du Mérite à l'enseignant. L'occasion pour l'économiste Michel Aglietta, du haut de ses 84 ans, de rappeler que « *la méconnaissance en économie est une menace pour la démocratie.* » C'est pourquoi Challenges est un partenaire de toujours de ce forum.

Depuis Montpellier se dessine le destin de la gauche de progrès

Un socialiste qui croit au progrès. Michaël Delafosse, maire de Montpellier, est un de ces spécimens rares qui dans sa ville va jusqu'à organiser « *une fête de la science.* » Parce que « *c'est un combat d'émancipation et que les électeurs ont voté pour mon programme de défense de la culture et des sciences.* » Ce prof d'histoire-géo, qui continue d'enseigner à mi-temps – autre singularité – a été élu sur une liste de gauche plurielle à l'ancienne, c'est-à-dire hors domination des Insoumis. Il a ses convictions, pro-nucléaires par exemple, ou encore sécuritaires, car la gauche « *ne sera pas audible si elle disparaît dans le bruit et la fureur démagogique.* »

Un socialiste à part, donc, au point qu'Emmanuel Macron lui a proposé un ministère, Culture ou Education. Il a refusé, car il n'est « *pas de droite.* » Alors beaucoup de socialistes qui rêvent d'échapper à la domination mélenchoniste se tournent vers lui. Mais c'est son premier mandat de maire, il est jeune papa, et ne peut être à Paris pour accomplir « *cette tâche immense.* » A 45 ans, il « *peut et veut aider* » : la députée Valérie Rabault, la présidente de région Carole Delga, et tous les éléphants qui « *barricotent sur la laïcité, le travail, le monde à sauver.* » ■

A la semaine prochaine

9^e Sommet de l'éco- nomie

30 novembre et
1^{er} décembre 2022
Palais de Tokyo, Paris

Bifurcation(s) Vers un autre capitalisme

Patrick Artus, Natixis

Valérie Baudson, Amundi

Benoit Bazin, Saint-Gobain

Estelle Brachlianoff, Veolia

Eric Coquerel, LFI

Robert Dambo, Grant Thornton

Valérie Decaux, La Poste

Cécile Duflot, Oxfam

Nicolas Dufourcq, Bpifrance

Jean-Pierre Farandou, SNCF

Marc Ferracci, Renaissance

Jérôme Fourquet, Ifop

Christian Gollier, TSE

Alice Guilhon, Skema Publka

François Hollande, Bouleversements

Nicolas Hieronimus, L'Oréal

Jean Jouzel, Giec

Marylise Léon, CFDT

Eric Lombard, Caisse des Dépôts

Adam Melki, Quantis

Florent Menegaux, Michelin

Didier Patault, Caisse d'Epargne

Christophe Périllat, Valeo

Jean-Pierre Raffarin, Choisir un chef

Eva Sadoun, Une économie à nous

Valérie
Baudson



Eric
Coquerel

François
Hollande

PROJET DE PROGRAMME

Bifurcation économique

Changer les règles
Réinventer le capital
Retrouver le goût de l'industrie
Une autre croissance ?

Jean Jouzel



Suzanne Nani / AFP

Estelle
Brachlianoff



Jean-Pierre
Farandou

Bifurcation sociale

Les inégalités, un fantasme en France ?
Comment exercer le leadership ?
La « grande démission », un risque ?
Bifurcation ou rénovation

Joël Segat / AFP



Bifurcation écologique

Objectif sobriété
Engagement ou greenwashing ?
Mobilité : quelles priorités ?
Où trouver 70 milliards par an ?
Fin de mois vs. fin du monde ?

Karine Briel / Inrapcon

Nicolas
Hieronimus



Marylise
Léon

Didier
Patault

UN ÉVÉNEMENT

Challenge^s

Infos et inscriptions :
sommetdeleconomie.challenges.fr



Shinshu. Une terre où la nature est majestueuse.
Une source d'inspiration constante pour Grand Seiko.
Ici, l'ombre et la lumière sont en totale harmonie.
Et le Temps s'écoule dans un mouvement continu.
Ici, les *TAKUMI** s'inspirent de l'essence même de la nature pour
chaque garde-temps, donnant ainsi vie à leur magnificence.

THE NATURE OF TIME *

Shinshu, Préfecture de Nagano



GS
Grand Seiko

Evolution 9 Collection. Ref. SLGA015. Mouvement Spring Drive. Calibre 9RA5 5 jours de réserve de marche. Etanchéité 200 m.

grand-seiko.com

Grand Seiko Boutique Paris Vendôme

7, place Vendôme - 75001 Paris, Tél. : 01 81 69 56 96

