

# LA TRIBUNE

NUMÉRO 325 - ÉDITION SPÉCIALE ÉTÉ  
DU 3 JUILLET AU 4 SEPTEMBRE 2020  
3,90 EUROS

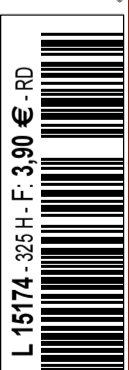
PARTAGEONS L'ÉCONOMIE

Que veulent  
les Français pour  
le « monde d'après » ?  
Notre sondage exclusif

Le tour de France  
de la relance en régions

## Réinventer la France

« LA TRIBUNE S'ENGAGE AVEC ECOCOLID POUR LE RECYCLAGE DES PAPIERS, AVEC VOTRE GESTE DE TRI, VOTRE JOURNAL A PLUSIEURS VIES. \* ORIGINE GÉOGRAPHIQUE DU PAPIER : PERLEN (SUISSE) - TAUX DE FIBRES RECYCLÉES : MINIMUM 80% - CERTIFICATION DES FIBRES UTILISÉES : ECO LABEL FSC, PEFC, BLAUE ENGEL



MATHEU PERSAN

L'information économique en continu sur [WWW.LATRIBUNE.FR](http://WWW.LATRIBUNE.FR)



Métropole  
du Grand Paris

# Plan de relance de la Métropole du Grand Paris Pour un territoire durable, équilibré et résilient



SANTÉ  
ET SÉCURITÉ  
ALIMENTAIRE



TRANSITION  
ÉCOLOGIQUE ET  
DÉVELOPPEMENT  
DES MOBILITÉS DOUCES

**110M€** dès 2020,  
**5 axes** structurants,  
**50 actions** au service  
de tous.



ÉCONOMIE  
ET CULTURE  
DE PROXIMITÉ



AMÉNAGEMENT  
DU TERRITOIRE  
ET LOGEMENT



TRANSITION  
NUMÉRIQUE ET  
LUTTE CONTRE LA  
FRACTURE NUMÉRIQUE

## 15 actions emblématiques



**Une stratégie de résilience intégrant le retour d'expérience de la crise sanitaire**

**1.** L'adoption d'un **Plan métropolitain de santé et de résilience**, visant notamment à réduire les inégalités sociales et territoriales en matière d'accès aux soins, et à ce titre :

> Soutien d'un réseau métropolitain de lieux d'accueil de santé polyvalent ;

> Promotion du développement et des usages de la télémédecine, en complément de la médecine de proximité ;

> Échanges avec l'AP-HP pour rapprocher le logement des personnels soignants de leur lieu de travail.

**2.** L'accélération du **Plan Alimentation Durable Métropolitain** engagé en 2019 pour :

> Soutenir la production agricole métropolitaine, favoriser l'alimentation en circuit court et tendre vers l'autonomie alimentaire.

> Soutenir le développement de l'agriculture urbaine maraîchère individuelle et en jardins collectifs.

**3.** La construction d'un **observatoire partenarial en open data**, permettant l'observation des dynamiques territoriales en temps de crise et post-crise, à l'échelle métropolitaine.



**Des actions de soutien à l'économie de proximité**

**4.** La participation à hauteur de 14 M€ au **fonds mutualisé Résilience Île-de-France** dédié aux TPE/PME du territoire.

**5.** Le lancement d'une **nouvelle édition du programme «Centre-Ville Vivant»** de soutien aux commerces, à l'artisanat et à la culture.

**6.** L'entrée de la Métropole au **capital de la SEMAEST** pour en

faire un véritable outil au service de l'ensemble du territoire métropolitain.

**7.** Un soutien spécifique à l'**économie sociale et solidaire**, de même qu'aux **jeunes entreprises innovantes**.



**Des actions pour accélérer la transition écologique, encourager les mobilités douces et durables**

**8.** L'adoption d'un **Plan vélo métropolitain** doté de 10 M€ dès 2020.

**9.** La création de **100 nouvelles stations Vélib'** d'ici 2022.

**10.** Le déploiement d'un **programme de rénovation énergétique et de solarisation du patrimoine public**.

**11.** Un soutien spécifique à la **filière du végétal et du paysage**.



**Une nouvelle génération d'appels à projets pour dynamiser le secteur de la construction**

**12.** Le lancement d'une **nouvelle édition de l'appel à projets innovants Inventons la Métropole du Grand Paris** axé sur la réintroduction d'activités productives en zone dense.

**13.** Un appel à manifestation d'intérêts pour de **nouvelles opérations d'aménagement d'intérêt métropolitain**.



**Des actions de lutte contre la fracture numérique**

**14.** Le renforcement du financement des publics fragiles via le **«Pass numérique»**.

**15.** Le déploiement d'un **maillage métropolitain de ressourceries de recyclage de matériel informatique**.

Pour plus d'informations  
[www.metropolegrandparis.fr](http://www.metropolegrandparis.fr)





PHILIPPE MABILILLE  
DIRECTEUR DE LA RÉDACTION

## Éditorial

### Cet été, respirez!

Le ou la Covid-19? Ce ne sera pas, espérons-le, le sujet de conversation principal de notre été. Inspirez, expirez, soufflez! L'Europe respire, mais le virus circule toujours et la crainte d'une deuxième vague de contamination cet hiver impose de maintenir les précautions sanitaires tant que l'on n'aura ni traitements ni vaccins. Il va nous falloir vivre avec cette nouvelle normalité. C'est LA leçon de la période inouïe, inédite, que nous venons de traverser. Une humanité avertie en vaut deux! La guerre contre ces nouvelles menaces suppose de nous réarmer: lits de réanimation, masques, réactifs de test, recherche... Cela ne coûtera jamais aussi cher que les centaines de milliards, voire les milliers de milliards de dettes publiques dépensées pour mener l'autre bataille qui nous attend, dès la rentrée: celle de la sauvegarde de nos emplois. Que retenir de cette crise hors norme? Chacun profitera de l'été pour en tirer des leçons personnelles mais aussi pour s'interroger sur notre mode de vie. Une épidémie de cette ampleur ramène forcément à l'essentiel. C'est l'occasion de réfléchir à ce qui est important et superflu, à ce dont on a vraiment besoin et ce dont on peut sans peine se passer. Sachons profiter de cette opportunité de penser, pas seulement à soi, mais aussi à nous. Quel vivre-ensemble voulons nous reconstruire? Paradoxalement, ce coronavirus qui s'attaque à nos poumons nous invite à reprendre notre souffle. À cet égard, il est symbolique que le déconfinement ait coïncidé avec un mouvement mondial contre le racisme déclenché par l'image de cet homme noir,

George Floyd, agonisant en prononçant ces dernières paroles glaçantes: « I can't breathe. » (« Je ne peux plus respirer. »)

Respirer, c'est ce dont a besoin l'économie mondiale pour se relever de la crise cardiaque brutale du printemps 2020, alors que de très nombreux secteurs sont encore en réanimation et risquent de passer de longues années sous perfusion publique. Respirer, c'est un défi aussi pour la politique alors que beaucoup d'électeurs manifestent leur colère par une grève civique. L'abstention aux élections municipales en France montre que le divorce est plus profond que jamais entre gouvernants et gouvernés. Il est donc urgent de redonner de l'air à la démocratie et aux échelons de proximité. La bureaucratie et la verticalité, on l'a vu, sont sans doute responsables d'une bonne partie de la surmortalité de ce virus. Il n'y a qu'à comparer les chiffres des pays décentralisateurs comme l'Allemagne ou la Suisse avec ceux de la France ou du Royaume-Uni.

Inspirez, expirez... L'été ne sera pas de trop pour panser et penser la crise, prendre la mesure de travail de reconstruction qui nous attend. Une tâche immense, mais exaltante: il flotte comme un air d'après-guerre et cela invite à l'optimisme. Comme à la Libération, il y a un mélange d'insouciance heureuse et une sourde inquiétude devant l'ampleur des efforts à venir. Car à la rentrée, il faudra beaucoup travailler pour sauver nos entreprises et rebâtir nos économies. Le monde d'après devra certes être plus responsable mais prenons garde aux excès de zèle écologistes: n'en déplaise aux plus radicaux, la décroissance peut être aussi mortelle que le coronavirus.

Un monde d'après plus sobre et plus durable ne doit pas être incompatible avec une économie performante et innovante. Sinon, il pourrait bien être celui d'avant en pire, plus inégalitaire et avec moins d'emplois. Prenons garde aussi au monde froid et technologique que nous promet l'effrayante domination des Gafam (Google, Amazon, Facebook, Apple, Microsoft), plus puissants que jamais. Une société sans contact, 100% digitale, basée sur le télétravail permanent, ce ne peut être qu'une dystopie à laquelle nous devons apprendre à résister.

Ce coronavirus ne fait pas de détails: il frappe sans distinction, surtout les plus âgés et les plus faibles. C'est un avertissement de la nature et une invitation à répondre aux grands défis du siècle: climat et emplois doivent aller de pair, sauf à tout perdre.

La réaction forte de l'Europe pour relancer l'économie par une croissance verte est encourageante. L'Allemagne qui prend pour six mois la présidence de l'Union pourrait bien nous permettre d'avancer à pas de géants vers davantage d'intégration maintenant que l'idée d'une dette fédérale commence à s'imposer.

Mais ne soyons pas naïfs: le monde post-Covid restera un monde de compétition et de concurrence. Il sera plus fragmenté, plus divisé entre les grands empires que sont la Chine et les États-Unis, en état de guerre froide économique. Les enjeux de souveraineté vont prendre le dessus sur la coopération. Ce monde d'après laissera au bord de la route les pays qui feront les mauvais choix économiques. Le « nouveau chemin » que veut tracer Emmanuel Macron devra en tenir compte, parce que les erreurs se paieront cher. ■

Il y a un mélange d'insouciance heureuse et une sourde inquiétude devant l'ampleur des efforts à venir

## SOMMAIRE

### LT1

- 4 **Politique** Emmanuel Macron attendu au tournant
- 6 **Sondage** Des Français (presque) prêts à tout changer
- 16 **Économie** Relancer vite... mais pas quoi qu'il en coûte
- 20 **Industrie** Cinq ans de calvaire pour les compagnies aériennes
- 22 **Tourisme** Le secteur du voyage forcé à se réinventer
- 28 **Tech** Les Gafam renforcent leur emprise
- 33 **Digital** La transformation numérique freinée dans son élan?
- 36 **Consommation** L'idée d'indépendance alimentaire revient en force
- 37 **Planète** L'inquiétant retour du plastique et du jetable
- 40 **Finance** Des espèces loin d'être en voie de disparition

### LT2

- 43 **Régions** La revanche des pouvoirs locaux
- 46 **Enquête** Inventer le modèle urbain du futur
- 48 Grand Est
- 52 Haut de France
- 56 Normandie
- 59 Bretagne
- 61 Pays de la Loire
- 63 Centre-Val de Loire
- 65 Aquitaine
- 69 Occitanie
- 73 Bourgogne
- 74 Région Sud
- 76 Corse
- 78 Auvergne-Rhône-Alpes
- 81 Île-de-France
- 85 **Santé** Des politiques adaptées aux territoires

### LT3

- 87 **Idées** Et maintenant, on fait quoi?
- 92 **Entretien** Pr Pierre Corvol, président de l'Académie des sciences



JEAN-CHRISTOPHE TORTORA  
PRÉSIDENT DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LA TRIBUNE

## SE RECONSTRUIRE

Cet été 2020 ne sera pas un été comme les autres... Abîmés, fatigués, inquiets, les Français ont été endeuillés par la disparition de près de 30000 de leurs compatriotes. Le « printemps meurtrier » du Covid-19 est passé par là, fauchant la vie ici, semant la peur là. Plus d'un demi-million de morts à l'échelle du monde et, toujours présente, la crainte d'une deuxième vague à l'automne. « La Tribune » a voulu, par ce numéro exceptionnel intitulé « Réinventer la France » qui a mobilisé toute notre rédaction à Paris et dans les régions, rendre hommage à tous ceux qui se sont battus contre cette pandémie. Aux morts, mais aussi aux vivants, aux soignants en première ligne que nous applaudissons le soir à nos fenêtres, à tous ces métiers essentiels, si mal considérés, qui nous ont permis de

nous nourrir, malgré le confinement. Notre métier nous habitue à ce qu'une actualité chasse l'autre, à ce qu'une crise chasse l'autre. Mais cette fois, c'est différent. L'expérience que nous avons traversée collectivement laissera des traces durables dans nos modes de vie et de pensée. Prenons l'été pour y réfléchir, pleurer nos morts et préparer notre destin commun en préservant les valeurs de solidarité et d'humanité qui nous ont permis de surmonter cette crise. Le confinement nous a réappris la valeur du temps long; faisons-en une règle d'or pour nous reconstruire et nous réinventer. Se réinventer, la société française en a bien besoin, tiraillée entre colères et révoltes. Remettons en chantier la démocratie et la République pour bâtir ensemble notre

nouveau modèle de société. La relance économique est indispensable pour limiter les dégâts sociaux à venir. Mais elle ne suffira pas pour remettre notre pays « en marche ». Un « état d'urgence » démocratique et participatif est indispensable pour redonner à chaque citoyen la confiance en l'avenir. La crise a aussi mis en avant l'exigence de proximité. Emmanuel Macron le sait: les pouvoirs verticaux ont leurs limites, il est temps de redonner plus de place aux pouvoirs locaux. Nous avons mesuré avec cette épidémie notre vulnérabilité. Trop bureaucratique, trop centralisée, la France perd en efficacité. Nous avons la responsabilité collective que demain ne soit pas pareil qu'hier. C'est le défi qui nous attend: ne pas

oublier nos morts pour ne pas commettre les mêmes erreurs. Je dédie donc ce numéro à tous ceux qui sont décédés mais aussi aux familles endeuillées. Je dédie ce numéro à Jean-Philippe Ruggieri, un ami de vingt-cinq ans. Lui aussi est parti brutalement, à l'hôpital, comme de nombreux Français, après plusieurs semaines de réanimation, laissant une famille endeuillée, son mari Guillaume, ses enfants Léa et Paul, fauché à 51 ans alors qu'il était en bonne santé et venait de prendre la direction générale de Nexity aux côtés d'Alain Dinin. Jean-Philippe avait le goût de construire et de rassembler. Des qualités si précieuses qui vont devoir nous animer pour tout reconstruire. À lui, à eux, réinventons la France pour ne jamais les oublier.

## LA TRIBUNE

54, rue de Clichy, 75009 Paris  
Téléphone: 0176217300.  
Pour joindre votre correspondant, composer le 01 76 21, suivi des 4 chiffres entre parenthèses.

**Société éditrice**  
LA TRIBUNE NOUVELLE. S.A.S.  
au capital de 4850000 euros.  
54, rue de Clichy - 75009 Paris  
Siège social: 10, rue des Arts, 31000 Toulouse.  
Siren: 749814604

**Président directeur général, directeur de la publication:**  
Jean-Christophe Tortora.

**Directrice marketing et développement:**  
Tatiana de Francqueville.  
**Vice-président métropoles et régions:**  
Jean-Claude Gallo.  
**Directrice La Tribune Afrique et Acquisitions:** Delphine Chêne

**RÉDACTION**  
**Directeur de la rédaction:** Philippe Mabilille.  
**Directeur adjoint de la rédaction:** Robert Jules.  
**Industrie et services:** Michel Cabrol, Fabrice Gliszczynski, rédacteurs en chef. Nabil Bourassi (Automobile/Mobilités).  
**Transition écologique:** Jérôme Marin, rédacteur en chef adjoint.  
César Armand (Logement, Grand Paris), Giulietta Gamberini (Economie circulaire).  
**Technologies:** Sylvain Rolland, rédacteur en chef adjoint. Anaïs Cherif (Internet),

Pierre Manière (Télécoms, médias).  
**Finance:** Delphine Cuny, rédactrice en chef adjointe, Juliette Raynal.  
**Économie:** Grégoire Normand.  
**Éditeurs Web:** Jeanne Dussueil, rédactrice en chef adjointe, Julia Blancheton, Ivan Capecci, Jérôme Cristiani, Laurent Lequien.

**LA TRIBUNE HEBDO**  
**Chef d'édition:** André Spiga.  
**Chef de studio:** Mathieu Momiron.  
**Secrétariat de rédaction et révision:** Dorothee Coelho, Pauline Feuillâtre, Pauline Masure.

**RÉGIONS**  
**Nouvelle Aquitaine:** Bordeaux  
**Directrice:** Cendrine Martinez.  
**Rédacteur en chef:** Pierre Cheminade  
Jean-Philippe Dejean.  
**Occitanie:** Toulouse  
**Directrice:** Cendrine Martinez.  
**Rédacteurs:** Florine Galéron, Pierrick Merlet.  
**Occitanie:** Montpellier  
**Directeur:** Jean-Claude Gallo.  
**Rédacteur en chef:** Anthony Rey, Cécile Chaigneau.  
**Sud:** Marseille, Nice  
**Directrice:** Martine Gouzy.  
**Rédactrice en chef:** Laurence Bottero.  
**Auvergne-Rhône-Alpes:** Lyon  
**Directeur:** Denis Lafay, directeur du pôle Idées-Société.  
**Rédactrice en chef adjointe:** Stéphanie Borg.  
**Centre-Val-de-Loire:** Tours

Correspondant: Guillaume Fischer.  
**Pays-de-la-Loire:** Nantes  
Correspondant: Frédéric Thuail.  
**Bretagne:** Rennes  
Correspondante: Pascale Paoli-Lebailly.  
**Normandie:** Rouen  
Correspondante: Nathalie Jourdan.  
**Hauts-de-France:** Lille  
Correspondante: Gaëtane Deljurie.  
**Grand Est:** Strasbourg  
Correspondant: Olivier Mirguet.  
**Bourgogne-Franche-Comté:** Dijon  
Correspondante: Amandine Ibled.  
**Corse:** Ajaccio  
Correspondant: Paul Ortoli

**CONTACTS UTILES**  
**Responsable administratif et financier:** Lény Carron.  
**Directrice de clientèle:** Florianne de Bastard (73 28).

**Chef de projet marketing:** Mélanie de Cairès (01 80 18 36 44). Assistante commerciale: Cécile Siliphayvanh.  
**Responsable événements:** François Jalbert (73 23).  
**Abonnements et ventes au numéro:** Aurélie Cresson (73 17).

**ACTIONNAIRES**  
Groupe Hima, Franck Julien, Jean-Christophe Tortora, Laurent Alexandre, Alain Ribet.

**IMPRIMERIE RICCOBONO**  
79, route de Roissy, 93290 Tremblay-en-France



Dépôt légal à parution  
N° de commission paritaire: CPPAP: 0524 C 85607  
ISSN: 1277-2380.



## 4 TEMPS FORT



POLITISCOPE PAR MARC ENDEWELD



Emmanuel Macron, empêtré dans des crises à répétition, est contraint de définir une nouvelle orientation politique dans la perspective de la présidentielle de 2022. (STÉPHANE MAHÉ/POOL REUTERS)

## Emmanuel Macron attendu au tournant

**POUVOIR** Le président ne dispose plus que de vingt-deux mois avant l'échéance de 2022. Ayant fait face à de nombreuses crises depuis le début de son mandat, l'homme qui avait été le candidat de la rupture et de l'espérance doit désormais se réinventer. Une prise de risque qui n'est pas forcément pour lui déplaire.

MARC ENDEWELD

C'était une autre époque. Celle où Emmanuel Macron qui n'avait pas encore 40 ans arborait encore un visage poupin. Une période presque insouciant, malgré le poids de ses nouvelles responsabilités : en octobre 2017, le plus jeune président de la V<sup>e</sup> République confiait à l'écrivain Emmanuel Carrère : « Je suis fait pour diriger dans les tempêtes et pas par temps calme comme mon prédécesseur. »

Tout souriait alors à Emmanuel Macron. Le jeune président avait la certitude d'avoir un destin à la hauteur des plus grands hommes de notre histoire. Les journaux étrangers ne tarissaient pas d'éloges. Multipliant les coups d'éclat à l'international, le novice en diplomatie semblait discuter d'égal à égal avec Vladimir Poutine à Versailles ou avec Donald

Trump, lors d'un dîner à la tour Eiffel. « France is back », déclama-t-il à la moindre occasion. Et même le très sévère *The Economist* désignait la France comme le pays de l'année. Une vraie révolution. Macron mobilisait alors toutes ses forces pour établir un « dialogue stratégique avec l'Allemagne », comme il l'avait écrit dans son livre de campagne intitulé justement *Révolution*. Avec l'Europe comme mantra, il tentait de marquer les esprits. On se souvient de ses discours de la Sorbonne et d'Athènes...

### JUPITER EST TOMBÉ DE SON PIÉDESTAL

Presque trois ans après, le décor a pourtant changé du tout au tout. Malgré le Brexit, la France apparaît de plus en plus isolée en Europe comme sur la scène internationale. Sur le plan intérieur, Emmanuel Macron a dû faire face à de multiples crises. L'heure n'est plus aux fanfaronnades. Suite au mouvement des « gilets jaunes », ce président à la pratique du pouvoir si verticale a dû descendre de son piédestal. Pour reprendre le dialogue avec les Français, Jupiter lance un « Grand Débat ». En coulisses pourtant, le charme est rompu. Dans les dîners en ville, l'establish-

ment parisien ne tait plus ses déceptions et ses critiques à l'égard de celui qui voulait dynamiser la vie politique française. Dans les milieux économiques, certains de ses plus fervents soutiens commencent à douter. Si les élections européennes lui ont permis de reprendre son souffle, de retrouver des marges de manœuvre, le président a dû également composer avec le principe de réalité au niveau de ses administrations. Lui qui qualifia les fonctionnaires, puis le Quai d'Orsay, « d'État profond », coupable, selon lui, de contrecarrer certains de ses choix stratégiques, semble de plus en plus enlisé dans les inerties bureaucratiques. La crise sanitaire du Covid-19 a fini par porter un coup fatal à son image d'homme capable, à lui

La crise sanitaire du Covid-19 a fini par porter un coup fatal à son image d'homme capable, à lui seul, de renverser la table.

seul, de renverser la table. Cruauté ultime de la situation : c'est Édouard Philippe, son subordonné, qui a fini par recueillir les fruits de son travail et de son abnégation.

Les Français accordent davantage leur confiance au Premier ministre, cet homme du Havre, malgré ses erreurs. Et ce, alors que ce conseiller d'État est l'incarnation même du technocrate, pétri de certitudes, comme Alain Juppé en son temps. Ces « technos », que les plus proches conseillers du président, comme ses visiteurs du soir, aiment fustiger à longueur de off' auprès des journalistes comme pour mieux évacuer tout sentiment d'impuissance au plus haut niveau de l'État.

### UNE SYNTHÈSE DE ROCARD ET DE CHEVÈNEMENT

Arrive-t-il au président Macron de se retourner sur son passé, comme pour mieux retrouver la fougue de ses débuts en politique? S'il se relit, il pourrait avoir des surprises. En 2011, ce lettré écrivait ainsi un article dans la revue *Esprit*, au titre étrange – « Les labyrinthes du politique. Que peut-on attendre pour 2012 et après? » – mais au contenu étonnamment annonciateur : « On ne peut ni ne doit attendre d'un homme et 2012 n'apportera pas plus qu'auparavant le demiurge. Loin du pouvoir charismatique et de la crispation césariste de la rencontre entre un homme et son peuple, ce sont les éléments de reconstruction de la responsabilité et de l'action politique qui pourraient être utilement rebâtis. » Cette analyse pourrait passer aujourd'hui pour une autocritique de son propre rapport au pouvoir depuis 2017.

Les exégètes du macronisme et les conseillers présidentiels ne cessent d'annoncer un tournant du quinquennat. Emmanuel Macron lui-même a soufflé l'idée d'un « nouveau chemin ». Les promesses ont pourtant déjà été nombreuses : après le tournant social, le tournant écolo, voici le tournant républicain. Croire qu'il n'était pas républicain, c'est pourtant mal connaître Macron.

En réalité, ce caméléon de la politique a toujours été Chevènement et Rocard à la fois, comme pour mieux s'en approprier les mérites, et proposer une synthèse originale : « Autant la deuxième gauche m'a inspiré sur le social, autant je considère que son rapport à l'État reste très complexé, nous confiait-il à l'été 2015. Je me suis toujours interrogé sur le rôle de l'État, et c'est pour cette raison que je me tourne, plus jeune, vers Jean-Pierre Chevènement. (...) On ne peut pas s'affranchir d'une réflexion sur l'État à l'heure de la globalisation. » Justement, en pleine crise du Covid-19, Emmanuel Macron s'est mis à parler de « souveraineté économique ». Dès 2019, il osait promouvoir dans *The Economist* « l'autonomie stratégique » que l'Europe devait s'as-

surer face aux États-Unis et à la Chine. Aujourd'hui, il évoque également « une nouvelle donne territoriale » et un éventuel big bang dans l'organisation de l'État. Reste que le plus grand défi à relever pour Emmanuel Macron est de retrouver « la vague » qui l'a porté au pouvoir en 2017. En plein déconfinement, remettre en mouvement la société n'est pas chose aisée, surtout dans l'optique d'en tirer des fruits politiques.

Il est loin le temps où Emmanuel Macron, alors jeune ministre, confiait ses espérances devant les Gracques, ce club de hauts fonctionnaires de droite et de gauche. Une semaine après les terribles attentats du 13 novembre 2015, il affichait sa volonté de transformer la société pour permettre plus de « mobilité sociale », pointant « la responsabilité des élites », lesquelles devraient « accepter de laisser la place à d'autres, de passer le relais, de

Les exégètes du macronisme ne cessent d'annoncer un tournant du quinquennat. Lui-même a soufflé l'idée d'un « nouveau chemin ».

laisser les plus jeunes, les plus en difficulté parfois, dire et faire, changer cette société en ouvrant ». Ce message à la jeunesse, cette proposition d'avenir, est sûrement ce qui a fait le plus défaut au macronisme depuis son arrivée au pouvoir.

Il y a quelques mois, le député LREM Bruno Bonnell, ancien patron d'Infogramme, nous avait d'ailleurs rapporté cette anecdote révélatrice : « Lors d'une rencontre avec Emmanuel Macron, je lui avais demandé s'il se reconnaissait plutôt dans 1830 ou 1848. » À l'époque, le futur chef de l'État ne lui avait pas répondu.

Emmanuel Macron sera-t-il au final un Louis-Philippe qui donne le pouvoir à Guizot et aux technocrates, ou sera-t-il un Louis-Napoléon Bonaparte qui transforme la France avec les entrepreneurs? Celui qui s'était autoproclamé « maître des horloges » dispose-t-il encore de temps pour répondre à cette question? Car vingt-deux mois en politique, c'est très court. « Le temps politique vit dans la préparation de ce spasme présidentiel autour duquel tout se contracte et lors duquel tous les problèmes doivent trouver une réponse. » Ces propos qui datent de 2011 sont ceux de l'actuel président. S'il veut continuer à lier son destin à la France, l'ancien élève du lycée de La Providence, à Amiens, va devoir en tout cas résoudre cette difficile équation. ■





# METTONS + DE VERT DANS LE GRIS.



© DR - ICS Paris B 335 480 877 - Perspective réalisée par les architectes associés au projet : Valode et Pistre Architectes.



[altarea.com](http://altarea.com)





## 6 SONDAGE

SONDAGE EXCLUSIF



LA TRIBUNE



# Des Français (presque) prêts à tout changer

**EXCLUSIF** Notre étude Ifop-La Tribune-Europe 1-Public Sénat reflète le sentiment d'urgence sociale et économique du pays, et les aspirations à transformer les modes de vie après la crise du Covid.

PHILIPPE MABILLE

Si l'on se souvient bien, l'expression « monde d'après » est née dès le lendemain du confinement, le 16 mars dernier en France, et a rapidement fait le tour du monde, concerné et saisi des mêmes peurs au même moment. Notre sondage exclusif Ifop pour La Tribune et Europe 1 et Public Sénat, intitulé « Réinventer la France » tente d'identifier l'état et les attentes du pays après cette crise « inouïe, inédite et hors norme », selon Frédéric Dabi, directeur général adjoint de l'institut Ifop. Et de fait, pour une majorité de Français, il y aura bien un « avant » et un « après », que ce soit dans la manière d'évaluer l'action des pouvoirs publics face à une crise à laquelle le pays était mal préparé, mais aussi dans l'organisation du travail (68%) ou la manière de consommer (60%). Même les relations avec les amis et les proches sont affectées pour 49% des personnes interrogées.

## LA PEUR EST ENCORE PRÉSENTE

La crise a touché la sphère professionnelle comme la sphère intime, et la vigilance demeure. Les mots-clés qui ressortent spontanément du sondage sur l'état d'esprit du moment sont « prudence », « chômage », mais aussi « changement ». La peur est encore présente : huit Français sur dix se disent capables de reprendre un confinement en cas de seconde vague de contamination, dont 60% un confinement strict. Si 54% des interrogés disent vouloir partir en vacances cet été, près de la moitié d'entre eux choisissent de rester à la maison.

Même s'ils n'ont pas si mal vécu le confinement, on observe chez les Français une envie de changer de mode de vie, de travail ou de logement :

c'est notamment le cas chez les jeunes, les étudiants ou les jeunes actifs, de façon générale chez les salariés concernés par le télétravail et chez les habitants des grandes agglomérations, notamment de la région parisienne, confinés souvent dans de plus petites surfaces sans extérieur.

Il n'est donc pas étonnant de constater un regain de dynamisme du marché immobilier, avec un souhait de quitter les grandes métropoles (35% veulent aller à la campagne), d'avoir un logement plus grand, moins cher et surtout ayant un balcon, une terrasse ou un jardin (38%). « Les familles avec jeunes enfants ont été particulièrement affectées par les deux mois de confinement », relève Frédéric Dabi, qui souligne que la recherche de flexibilité dans les conditions de travail devient une forte exigence pour le tiers des actifs, tout comme la demande de sens (37%) et de temps libre (28%).

Ce n'est pas la première fois que l'on entend la musique du « plus rien ne sera comme avant », relève le directeur général adjoint de l'Ifop. Cela a été le cas lors des attentats de 2015... Mais ces ruptures sont rarement suivies d'effets. Cette fois, ce sera peut-être différent car, selon l'Ifop, « l'envie personnelle de changements est nette », avec un effet d'accélérateur sur les façons de consommer et de produire. Les circuits courts, le

made in France sont plébiscités : 74% se disent prêts à « payer plus cher » un produit fabriqué en France et 26% seraient même disposés à déboursier 5 à 10% de plus.

## UNE RECHERCHE D'ALTERNATIVE

Derrière la profonde inquiétude sur l'économie et l'emploi, priorités pour neuf Français sur dix, on constate la montée en puissance de trois thèmes : relocalisation des activités stratégiques, indépendance des approvisionnements sanitaires et alimentaires, protection de l'environnement. Rien d'étonnant à observer la poussée des questions de souveraineté et d'écologie dans le débat public... Ces tendances sont-elles durables ? S'agit-il d'un changement « civilisationnel » ? Il est encore un peu tôt pour le dire, mais l'impact psychologique est réel.

Signe des temps, le contrecoup de la crise sur les mobilités est frappant : un Français sur trois dit vouloir se déplacer à pied ou à vélo plutôt qu'en transports en commun (37%). Et même si la voiture individuelle reste incontournable – sans doute par obligation, pour 47% des personnes interrogées –, faute de choix, la recherche d'une alternative est là, avec la montée de l'envie de posséder un vélo ou une voiture électrique, chez un quart des répondants. Pour finir, notre sondage confirme l'observation de l'actualité : il y a, au sortir de cette crise protéiforme, un désir de réinvention de soi et du pays, une volonté de décentralisation et de réallocation des pouvoirs vers le local. Un défi à relever d'ici à 2022 pour les partis et les aspirants candidats à la prochaine présidentielle désireux d'incarner ce désir d'avenir. Pas sûr qu'Emmanuel Macron, qui doit vouloir se réinventer lui-même, soit le mieux placé... ■

« Cette crise est inouïe, inédite et hors norme »

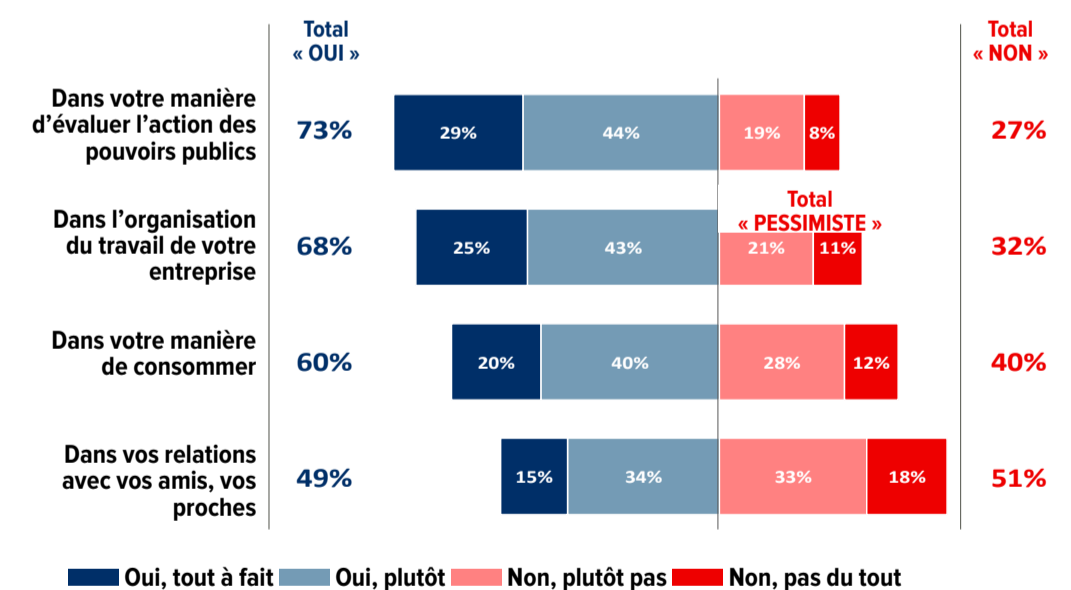
FRÉDÉRIC DABI,  
DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT DE L'IFOP



## L'ÉTAT DU PAYS ET LES ATTENTES DES FRANÇAIS AU LENDEMAIN DE LA CRISE DU CORONAVIRUS

### UNE RUPTURE AVEC LE MONDE D'AVANT LE COVID

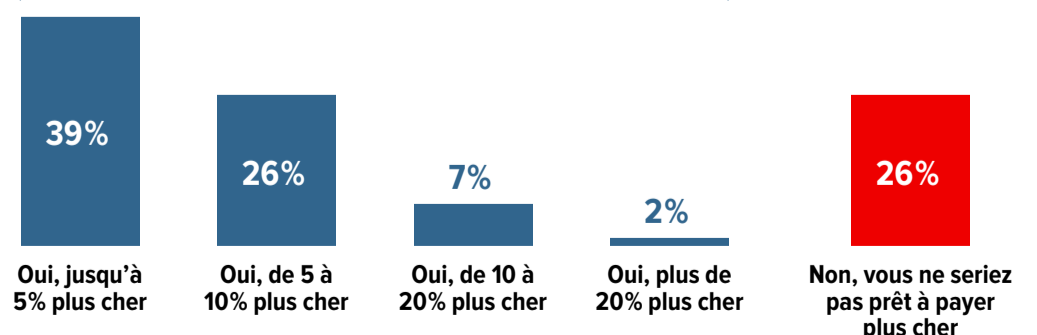
Pensez-vous qu'il y aura un « avant » ou un « après » crise sanitaire du Covid-19...?



### DU « MADE IN FRANCE » À TOUT PRIX

Seriez-vous prêt à payer plus cher un produit dont vous savez qu'il a été fabriqué en France ?

74% sont prêts à payer plus cher un produit





# SONDAGE 7

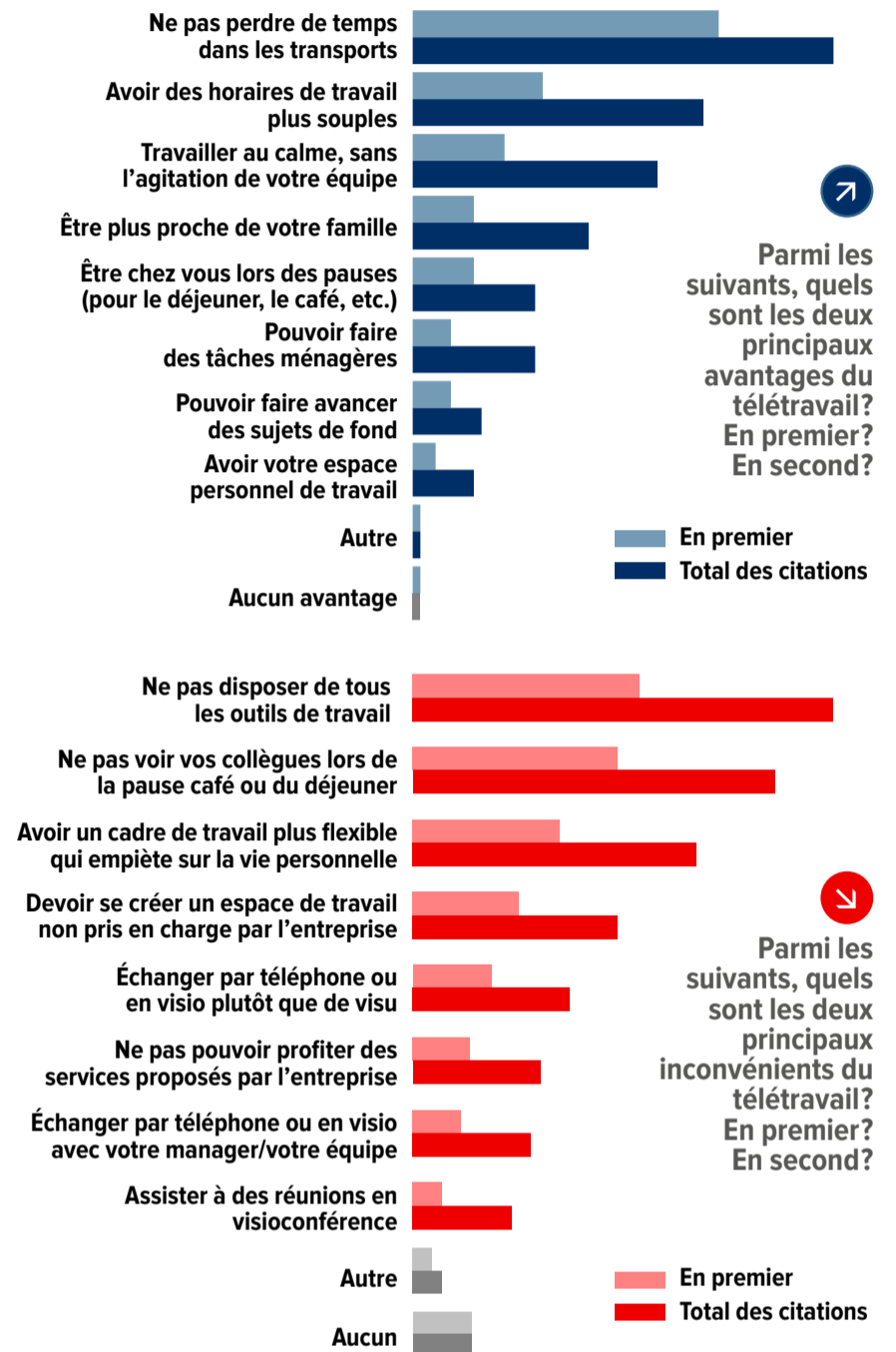
## LE BOULOT-CONSO-PERSO À L'HEURE DU CHANGEMENT

Selon notre sondage, il y aura bien un « avant » et un « après » dans l'organisation du travail, la façon de consommer ou les relations interpersonnelles. [DR]

### MÉTHODOLOGIE

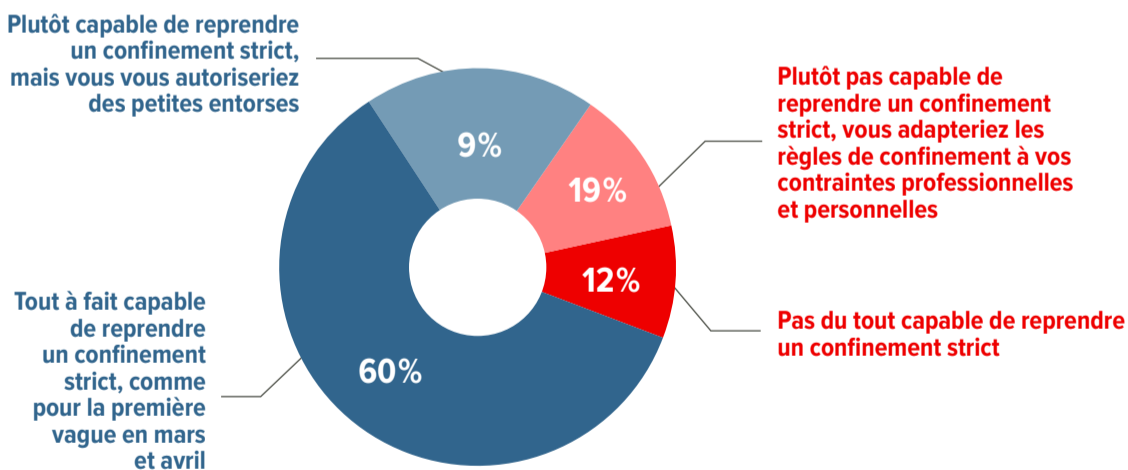
L'enquête pour l'Ifop, *La Tribune*, Europe 1 et Public Sénat a été menée auprès d'un échantillon de 1005 personnes, représentatif de la population française âgée de 18 ans et plus. La représentativité de l'échantillon a été assurée par la méthode des quotas (âge, profession de la personne interrogée) après stratification par région et catégorie d'agglomération. Les interviews ont été réalisées par questionnaire auto administré en ligne du 18 au 19 juin 2020.

## LES ATOUTS ET DÉFAUTS DU TRAVAILLER CHEZ SOI



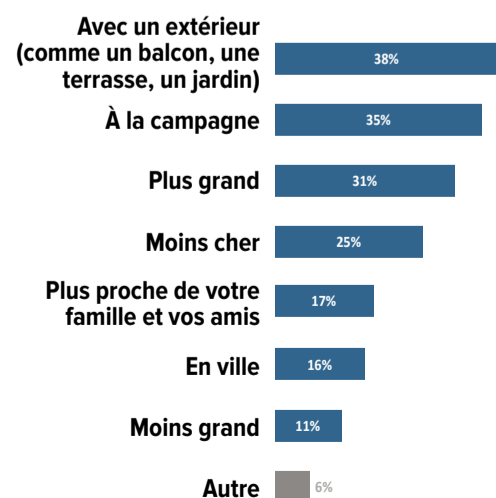
## 69% D'ACCORD POUR ÊTRE RECONFINÉS, S'IL LE FAUT

Si l'épidémie de coronavirus redémarrait dans les mois à venir, vous sentiriez-vous...?



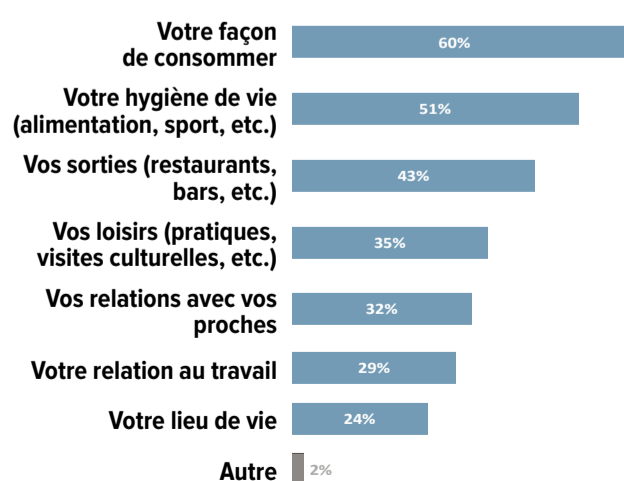
## L'ENVIE DE SE LOGER PLUS VERT ET PLUS GRAND

Vous souhaiteriez changer pour un logement...



## LE « VIVRE AUTREMENT » MARQUE DES POINTS

Et plus précisément, quels sont les éléments que vous souhaiteriez changer dans votre mode de vie?



## Le télétravail ou la mort du « petit chef »

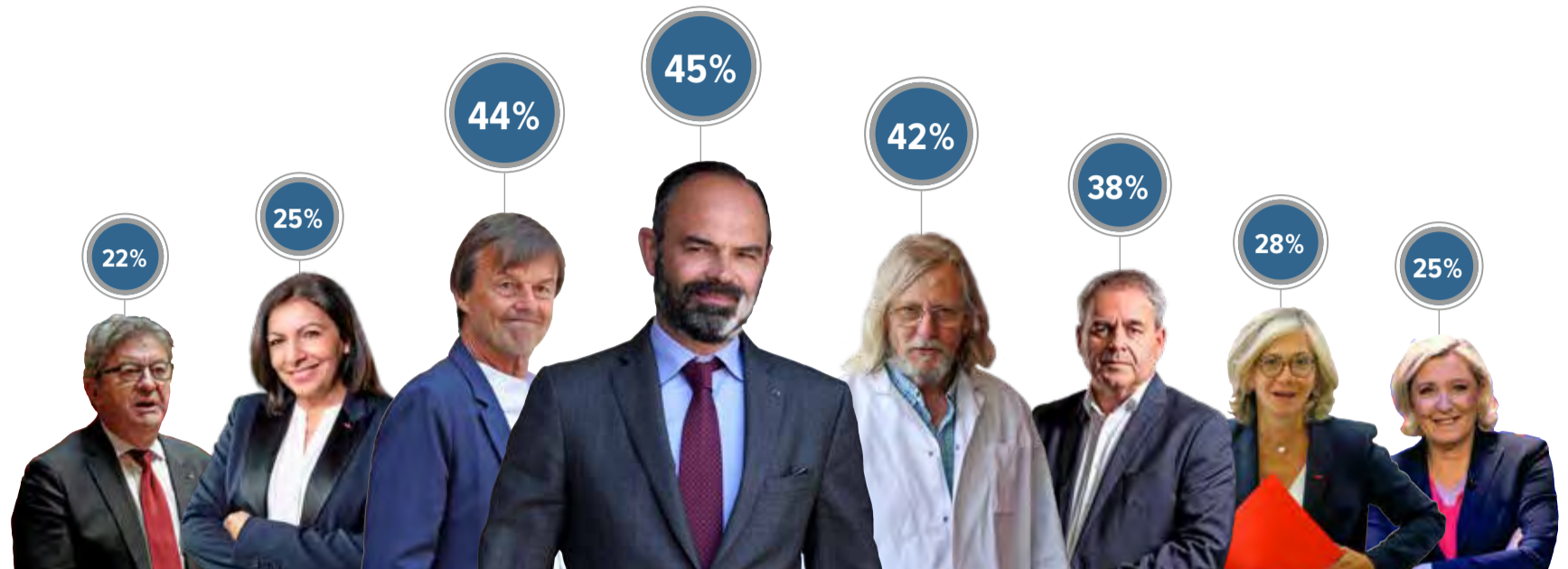
Si selon l'Ifop, 36% des actifs ont expérimenté au cours de ces deux mois de confinement le travail à distance. Pendant que les personnels soignants, la « première ligne », et les professions essentielles (logistique et distribution), la deuxième ligne, étaient au front, 8 millions de Français travaillaient à la maison, et l'ont plus ou moins bien vécu selon l'état de préparation de leur entreprise et leurs conditions de logement. Qui a télétravaillé? Principalement les catégories supérieures (55%) et les professions intermédiaires (50%), loin devant les employés et les ouvriers. Majoritairement diplômés du supérieur, principalement habitants de la région parisienne ou des grandes métropoles, les télétravailleurs expriment massivement leur souhait de continuer le travail à distance, à 82%, dont plus de 50% qui souhaitent y avoir accès davantage qu'avant le confinement. Toutes les catégories sociales sont sur la même longueur d'onde, même les dirigeants d'entreprise qui y ont goûté en même temps que leurs salariés. Et, signe d'un malaise spécifique lié sans doute aux transports publics après les grèves de cet hiver, neuf Franciliens sur dix veulent continuer à télétravailler, un score supérieur à la moyenne.

Pour Frédéric Dabi, de l'Ifop, la victoire du travail à distance consacre la tendance à « la mort du petit chef » : le principal avantage perçu est la meilleure maîtrise de son temps, qu'il s'agisse du transport ou de l'aspiration à être au calme et à disposer d'autonomie à travers des horaires flexibles. Le confinement a aussi été le révélateur d'un malaise au travail. Si nombre de salariés ne veulent pas revenir au bureau, c'est peut-être qu'ils n'y sont pas heureux, d'où l'urgence d'un dialogue social afin de tirer des leçons collectives pour l'organisation du travail. Car les télétravailleurs sont aussi lucides sur les inconvénients : isolement, outils informatiques inadaptés, coûts de connectivité, porosité avec la vie familiale et personnelle. Pour les entreprises, c'est un défi de plus à relever, afin d'apprendre à mixer créativité et convivialité au bureau avec productivité et liberté à distance. Une chose est certaine : on ne reviendra pas en arrière. Il faudra trouver le bon équilibre entre vie perso et vie au boulot et adapter les organisations, les outils et les pratiques managériales à ce qui va rester comme la nouvelle normalité de l'après-crise sanitaire, avec des conséquences sur l'immobilier, de bureau et résidentiel, et sur la vie en ville. ■ P.M.

## 8 SONDAGE

**PALMARÈS**  
Pour chacune des personnalités suivantes, diriez-vous que vous lui faites confiance ou non pour « réinventer » la France ?

■ Tout à fait confiance  
■ Plutôt confiance  
■ Plutôt pas confiance  
■ Pas du tout confiance



QUELLE PERSONNALITÉ POUR « RÉINVENTER » LA FRANCE ?

[REUTERS / AFP / SIPA]

|                            | Total « CONFIANCE » | Total « PAS CONFIANCE » |     |     |     | Total « PAS CONFIANCE » |
|----------------------------|---------------------|-------------------------|-----|-----|-----|-------------------------|
| Édouard Philippe           | 45%                 | 14%                     | 31% | 22% | 33% | 55%                     |
| Nicolas Hulot              | 44%                 | 9%                      | 35% | 22% | 34% | 56%                     |
| Didier Raoult              | 42%                 | 10%                     | 32% | 23% | 35% | 58%                     |
| Xavier Bertrand            | 38%                 | 8%                      | 30% | 28% | 34% | 62%                     |
| Nicolas Sarkozy            | 36%                 | 9%                      | 27% | 21% | 43% | 64%                     |
| François Baroin            | 36%                 | 9%                      | 27% | 25% | 39% | 64%                     |
| Bruno Le Maire             | 35%                 | 7%                      | 28% | 25% | 40% | 65%                     |
| Jean-Yves Le Drian         | 33%                 | 6%                      | 27% | 30% | 37% | 67%                     |
| Emmanuel Macron            | 32%                 | 10%                     | 22% | 22% | 46% | 68%                     |
| Général Pierre de Villiers | 29%                 | 7%                      | 22% | 25% | 46% | 71%                     |
| Valérie Pécresse           | 28%                 | 5%                      | 23% | 31% | 41% | 72%                     |
| Arnaud Montebourg          | 26%                 | 4%                      | 22% | 28% | 46% | 74%                     |
| Christian Estrosi          | 26%                 | 3%                      | 23% | 29% | 45% | 74%                     |
| Yannick Jadot              | 26%                 | 4%                      | 22% | 28% | 46% | 74%                     |
| Marine Le Pen              | 25%                 | 8%                      | 17% | 16% | 59% | 75%                     |
| Marion Maréchal            | 25%                 | 8%                      | 17% | 17% | 58% | 75%                     |
| Anne Hidalgo               | 25%                 | 3%                      | 22% | 26% | 49% | 75%                     |
| Christiane Taubira         | 25%                 | 6%                      | 19% | 20% | 55% | 75%                     |
| Gérald Darmanin            | 25%                 | 3%                      | 22% | 27% | 48% | 75%                     |
| Philippe Douste-Blazy      | 25%                 | 4%                      | 21% | 32% | 43% | 75%                     |
| Philippe de Villiers       | 24%                 | 5%                      | 19% | 24% | 52% | 76%                     |
| Bernard Cazeneuve          | 24%                 | 4%                      | 20% | 30% | 46% | 76%                     |
| Gérard Larcher             | 24%                 | 3%                      | 21% | 29% | 47% | 76%                     |
| François Bayrou            | 23%                 | 3%                      | 20% | 33% | 44% | 77%                     |
| Rachida Dati               | 23%                 | 2%                      | 21% | 29% | 48% | 77%                     |
| Laurent Wauquiez           | 23%                 | 4%                      | 19% | 24% | 53% | 77%                     |
| François Ruffin            | 23%                 | 6%                      | 17% | 28% | 49% | 77%                     |
| Michel Onfray              | 23%                 | 7%                      | 16% | 30% | 47% | 77%                     |
| Jean-Luc Mélenchon         | 22%                 | 5%                      | 17% | 19% | 59% | 78%                     |
| Nicolas Dupont-Aignan      | 21%                 | 4%                      | 17% | 22% | 57% | 79%                     |
| Hervé Morin                | 21%                 | 3%                      | 18% | 33% | 46% | 79%                     |
| Ségolène Royal             | 20%                 | 3%                      | 17% | 27% | 53% | 80%                     |
| François Hollande          | 20%                 | 3%                      | 17% | 25% | 55% | 80%                     |
| Éric Zemmour               | 19%                 | 6%                      | 13% | 16% | 65% | 81%                     |
| Christophe Castaner        | 16%                 | 3%                      | 13% | 27% | 57% | 84%                     |
| Renaud Muselier            | 16%                 | 2%                      | 14% | 33% | 51% | 84%                     |
| Marlène Schiappa           | 15%                 | 1%                      | 14% | 29% | 56% | 85%                     |

## Et si Édouard Philippe « turbulait » le macronisme ?

Réélu ce dimanche au Havre, sa ville de cœur, Édouard Philippe est le grand vainqueur de la crise sanitaire. Interrogés par l'Ifop pour savoir en qui ils ont confiance pour « réinventer la France », les Français ont placé le Premier ministre largement en tête avec 45% des répondants, qui pouvaient choisir plusieurs personnalités sur une liste d'environ 40 noms. L'écart se creuse entre Emmanuel Macron au neuvième rang à 32%, et celui qu'il a choisi en 2017 pour incarner le macronisme par une belle « prise » à droite. De fait, Édouard Philippe connaît « un véritable état de grâce » souligne Frédéric Dabi de l'Ifop. À Emmanuel Macron, qui tente (en vain?) de revendiquer l'héritage du gaullisme en ce 80<sup>e</sup> anniversaire de l'appel à la résistance du 18 juin 1940 et ce 75<sup>e</sup> anniversaire des ordonnances de 1945 qui ont fondé la Sécurité sociale, les Français préfèrent un gaulliste historique, originaire des rangs de la droite modérée tendance Juppé. La malédiction de Matignon semble s'être déplacée à l'Élysée et dans une période de crise sanitaire où l'exécutif n'avait que des coups à prendre – des

plaintes pénales visent plusieurs membres du gouvernement –, le jugement des Français est moins sévère que le bruit médiatique l'a laissé entendre. Face au très populaire Didier Raoult qui accuse presque le pouvoir d'être responsable d'un surcroît de mortalité pour ne pas avoir utilisé son cocktail hydroxychloroquine-azithromycine, 43% des Français estiment que la crise sanitaire a été bien gérée dont 38% plutôt bien, contre 57% qui pensent l'inverse, dont 24% jugent qu'elle a été très mal conduite. Autre enseignement de notre liste, les personnalités issues de la droite l'emportent nettement pour réinventer la France. Le président de la Région Hauts-de-France, Xavier Bertrand, devenu le premier opposant du président de la République, sort du lot avec 38% de confiance

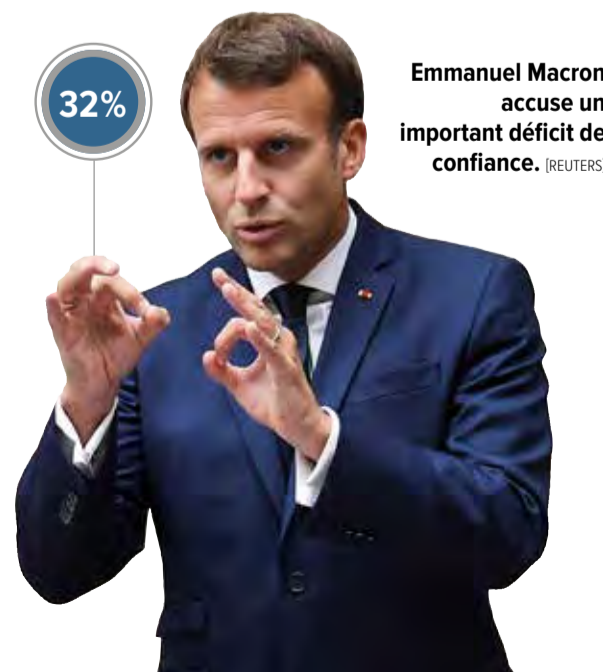
devant Nicolas Sarkozy, François Baroin, Bruno Le Maire ou Valérie Pécresse, bien placés. « Un nouvel espace politique semble en train de s'ouvrir pour la droite modérée », souligne Frédéric Dabi. Quant à la gauche, « elle souffre toujours de son absence d'incarnation » : on ne trouve dans les quinze premiers que Jean-Yves Le Drian et Arnaud Montebourg, qui fait son come-back en profitant de la démondialisation ambiante.

### SOUTIEN ET RIVAL

Quoi qu'il arrive, Édouard Philippe s'affirme donc à la fois comme le principal soutien de l'édifice macronien (94% des sympathisants LREM ont confiance en lui) et comme un potentiel rival pour Emmanuel Macron en 2022, avec la confiance de 65% des LR. Tandis que la crise sanitaire ne semble pas avoir profité aux partis tribuniens (Marine le Pen est à la quinzième place et Jean-Luc Mélenchon à la vingt-neuvième), le jeu de la future présidentielle a peut-être été « turbulé » par le Covid-19 et laisse place à des scénarios et des alliances politiques nouvelles autour de trois axes : le macronisme de synthèse, la droite libérale-autoritaire et la gauche écolo-sociale.

« Un nouvel espace politique semble en train de s'ouvrir pour la droite modérée »

FRÉDÉRIC DABI,  
DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT DE L'IFOP



Emmanuel Macron accuse un important déficit de confiance. [REUTERS]

Le trio de tête de notre sondage est très significatif puisque viennent en deuxième position Nicolas Hulot, l'ex-ministre de l'Écologie qui a quitté avec fracas le gouvernement pour dénoncer l'impuissance de l'État sur la transition énergétique et, en troisième, le médecin épidémiologiste marseillais Didier Raoult, qui incarne le camp des « anti-système »

Quels que soient les scénarios pour son avenir – maintien à Matignon ou retraite dans sa ville du Havre –, Édouard Philippe semble donc devenu incontournable. Il est en tout cas plus difficile pour Emmanuel Macron de justifier son départ, sinon pour se débarrasser d'un rival. ■ P. M.



—  
**Capter les évolutions**  
**des modes de vie,**  
c'est placer **l'humain** au centre  
de nos attentions  
—



Notre approche centrée sur l'humain nous permet de capter les attentes des utilisateurs, d'expérimenter les nouveaux modes de travail, de voyage et de vie, de simplifier le quotidien avec des services utiles et des offres flexibles. Concevoir des espaces sur mesure, proposer une forme inédite de coworking, accompagner les enseignes hôtelières lifestyle, développer des projets mixtes et ouverts illustrent notre réponse aux nouveaux besoins. Nous réinventons l'expérience utilisateur et concevons avec et pour nos clients l'immobilier vivant.

**COVIVIO**

L'IMMOBILIER VIVANT

[covivio.eu](https://covivio.eu)

# 10 L'ENQUÊTE

## SITUATION ÉCONOMIQUE ET SOCIALE

### La feuille de route pour réinventer la France

Que veulent les Français maintenant que le pays risque d'entrer dans une longue et sans doute douloureuse récession? Plus optimistes sur la situation sanitaire en raison de la réussite, jusqu'à présent, du déconfinement, les Français sont pessimistes sur la situation économique et sociale du pays et sur le taux de chômage, qui seront les sujets de la rentrée, comme le montre la dernière partie de notre sondage. Alors que la consommation reprend lentement, les trois quarts des personnes interrogées sont inquiètes pour leur niveau de vie et 86% sont pessimistes pour l'emploi face à la multiplication des annonces de plans sociaux. Très naturellement en découle une feuille de route pour les mois qui viennent : priorité à la relance de l'économie (94%), mais aussi à la protection de l'emploi et à la limitation des plans de licenciement (95%). Des attentes largement anticipées par le gouvernement qui, outre les plans sectoriels pour l'aéronautique, l'automobile, la culture ou le tourisme, travaille sur un plan de relance à la rentrée, pour aider les entreprises et les plus fragiles à traverser une crise inédite. Sur les licenciements, la généralisation du chômage partiel de longue durée apporte aussi une réponse avec la perspective d'accords de sauvegarde de l'emploi dans les secteurs et les entreprises impactés.

#### REVALORISER LES BAS SALAIRES

Priorité à la reconstruction de l'économie, mais aussi projection dans un monde nouveau et différent : les Français, critiques de la mondialisation, réclament des politiques de souveraineté dans la défense des industries stratégiques, l'indépendance sanitaire et alimentaire. Ils ne pardonneront pas deux fois l'histoire des masques manquants et les mensonges sur leur utilité. Les Français réclament aussi plus de solidarité, avec la revalorisation des plus bas salaires, notamment de ceux qui ont démontré leur « utilité commune » pendant le confinement, et attendent plus de moyens pour l'hôpital et les personnels soignants. L'impréparation sanitaire a frappé les esprits. Elle a même fait penser à « l'étrange défaite » de 1940, référence au livre de l'historien Marc Bloch.

À 78%, les Français appellent à une plus grande décentralisation pour transférer les pouvoirs de décision au niveau local, au plus près des réalités du terrain. Les défaillances de l'État centralisateur et les lourdeurs bureaucratiques pendant l'épidémie ne sont pas passées inaperçues. Reste l'éternelle question fiscale : qui va payer la facture de la crise? Alors qu'Emmanuel Macron a écarté toute hausse des impôts à l'automne, afin de ne pas pénaliser le pouvoir d'achat, le sujet divise les Français.

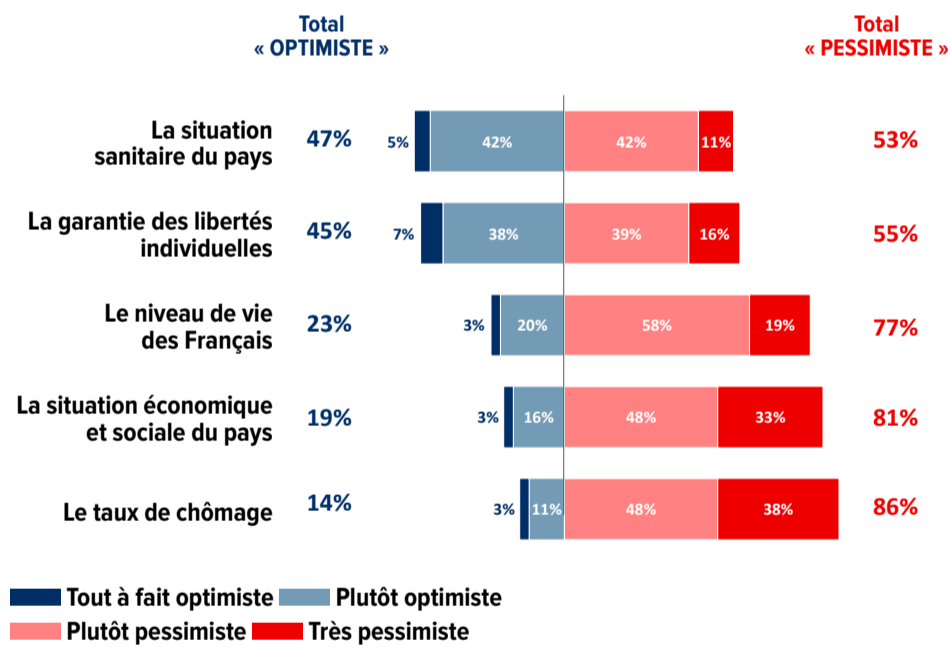
Sept sur dix considèrent comme tout à fait ou plutôt prioritaire de rétablir l'impôt sur la fortune et de faire « payer les riches » au travers de la taxe « Jean Valjean » (du nom d'un personnage des *Misérables* de Victor Hugo) revendiquée par l'acteur Vincent Lindon pour taxer de façon exceptionnelle les patrimoines supérieurs à 10 millions d'euros. Derrière ces sujets fiscaux, traditionnels totems à gauche, on retrouve la question centrale de la lutte contre des inégalités aggravées par la crise. — P. M.



Lors d'une manifestation des « gilets jaunes », 70% des Français réclament le retour de l'impôt sur la fortune. (AFP)

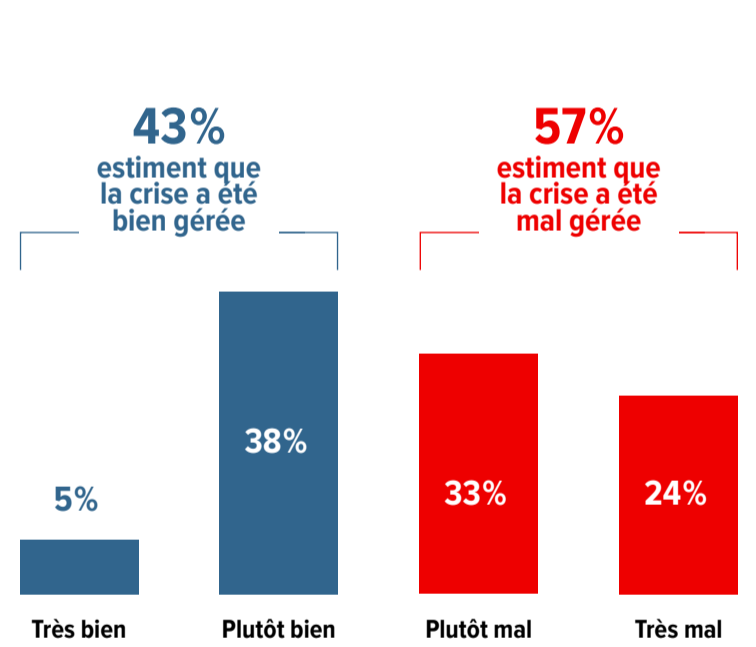
#### POUR LA RENTRÉE, L'INQUIÉTUDE DOMINE

Plus généralement, diriez-vous que vous êtes tout à fait optimiste, plutôt optimiste, plutôt pessimiste ou très pessimiste, pour la rentrée de septembre à l'égard de...?



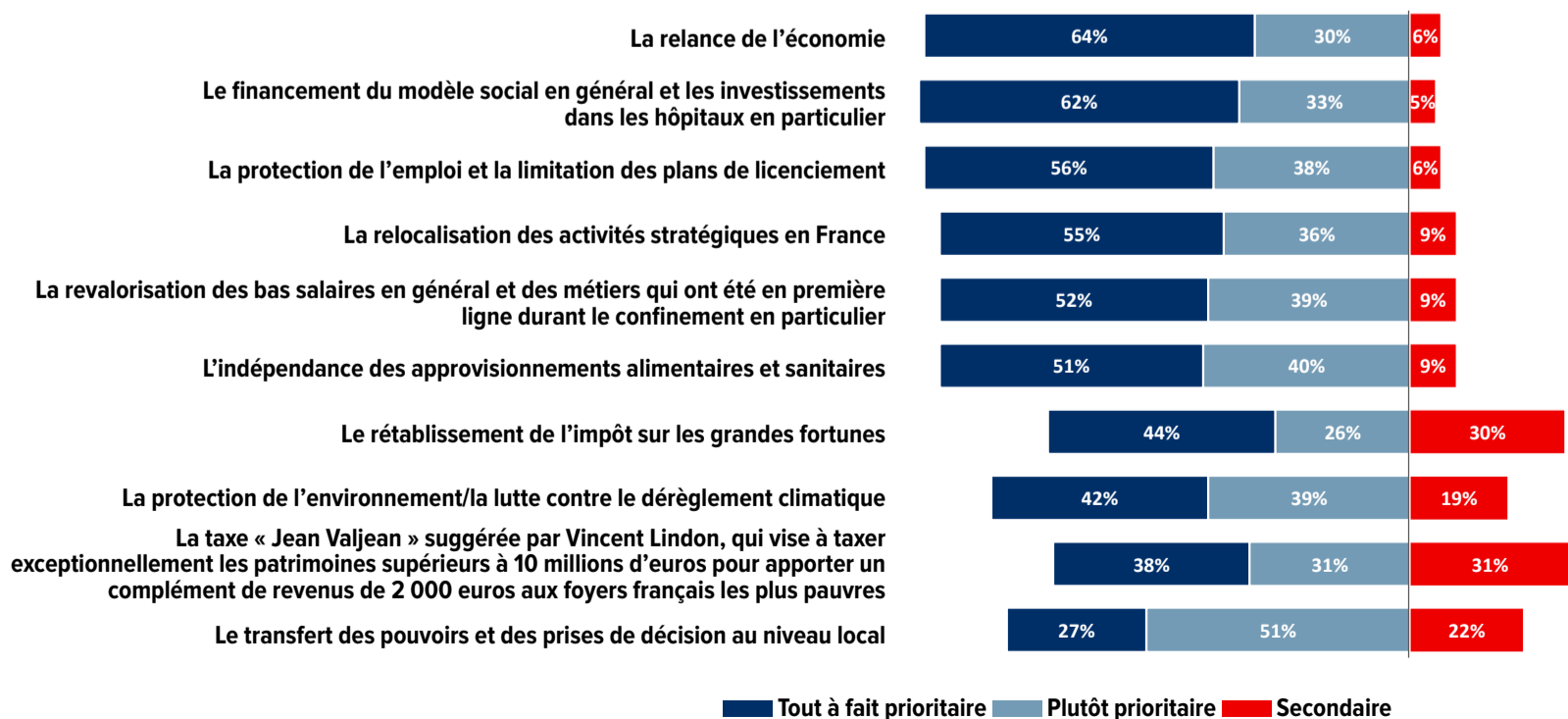
#### HARO SUR LA GESTION DE LA CRISE SANITAIRE

Avec du recul, diriez-vous que les pouvoirs publics en France (le président de la République et le gouvernement) ont bien ou mal géré la crise du Covid-19?



#### UNE FORTE DEMANDE DE SOLIDARITÉ ET DE SOUVERAINETÉ

Pour les mois qui viennent, pour chacun des thèmes suivants, diriez-vous que le gouvernement doit le traiter de façon tout à fait prioritaire, plutôt prioritaire ou secondaire?







# TOMORROW'S WORKPLACE

*Accompagner vos nouveaux  
enjeux immobiliers*

Plus que jamais, nos équipes sont présentes et mobilisées pour accompagner les entreprises et les investisseurs dans leurs projets immobiliers.

Réouverture des bureaux, adaptation des espaces de travail, recherche de solutions flexibles... les nouveaux enjeux sont nombreux !

CBRE accompagne tous vos projets d'implantation, de croissance ou de restructuration, sur tous types d'actifs : bureaux, commerces, locaux d'activité ou entrepôts.

**CBRE DESIGN & PROJECT**  
76 rue de Prony 75017 Paris

Thierry Stievenard - thierrystievenard@cbre.fr

[cbre.fr](https://www.cbre.fr)

**CBRE**



## 12 ÉCONOMIE

La crise sanitaire a perturbé les chaînes logistiques, forcé les États à revoir la localisation de leurs activités stratégiques, et renforcé partout le courant souverainiste.

(GETTY)



## ANALYSE

À rebours d'une idée dans l'air du temps, la lutte contre la pandémie ou le réchauffement ne seront efficaces que dans un monde encore plus globalisé.

## Non, la fin de la mondialisation n'est pas pour demain

ROBERT JULES

La suspension partielle de l'activité mondiale entraînée par le confinement des populations pour arrêter la propagation mortelle du Covid-19 annonce-t-elle la fin de la « mondialisation heureuse » tant vantée au début des années 2000? À l'évidence, dans cette crise sanitaire, les gouvernements ont organisé le confinement et le système de soins dans le cadre national. Mais ce sont eux aussi qui ont fait preuve de légèreté en ne s'étant pas préparés à ce risque, à l'exemple de la France qui manquait de stocks de masques, d'appareils respiratoires, de tests... produits par d'autres pays. Il n'est donc pas surprenant que la notion de « souveraineté » soit revenue au centre des débats.

## PLUS DE FRAGMENTATION

Ce repli national de la gestion de la pandémie aura des conséquences. « Les échanges commerciaux internationaux vont se fragmenter davantage parallèlement à une probable montée en puissance du protectionnisme dans l'économie mondiale, avec des blocs économiques concurrents et de nouvelles restrictions en matière commerciale, d'investissement et de transferts de technologie. On devrait assister à un durcissement des mouvements antimondialisation et ces évolutions vont impacter la production, l'approvisionnement et le commerce de nombreuses catégories de marchandises », prédit d'ores et déjà Michael Taylor, directeur général de Moody's en Asie-Pacifique. Pour autant, ce repli souverainiste devra composer avec d'autres tendances.

« Les nouveaux schémas de consommation et de fonctionnement des entreprises accéléreront les bouleversements technologiques et, même si certaines évolutions sont susceptibles d'être transitoires, d'autres – telles que l'érosion de la demande en termes de transport aérien, de transports publics, d'achats en magasins et de loisirs traditionnels – seront permanentes. Les grands groupes technologiques auront, dans ce nouveau contexte, un avantage manifeste », assure l'expert de Moody's.

En réalité, la pandémie n'a fait qu'accélérer cette double tendance. Depuis la crise financière de 2008, la globalisation a changé. Initialement, il s'agissait d'intégrer les pays émergents, en particulier la Chine, au commerce mondial pour favoriser leur développement. Le cycle de négociations commerciales dit de Doha, sous l'égide de l'Organisation mondiale du commerce, a libéralisé le commerce international en ouvrant les frontières et en baissant les barrières douanières. Nombre d'entreprises occidentales ont internationalisé leur production en délocalisant pour profiter à la fois d'une main-d'œuvre à bas coût et d'infrastructures adaptées. Ainsi, Apple produit son iPhone en mobilisant les employés de 43 pays sur cinq continents.

Parallèlement, cette globalisation a permis à des millions de personnes de sortir de la pauvreté pour intégrer la classe moyenne. La crise financière de 2008 a mis un coup d'arrêt à cette dynamique. Selon la Banque mondiale, le ratio exportations/PIB (mondial) a chuté d'un pic de 27% à 22% cette année-là. Des relocalisations ont eu lieu dans les pays d'Europe du sud et de l'est, qui, avec la crise de la dette, se voyaient imposer des programmes d'austérité budgétaire qui créaient de la déflation salariale. Dans le même temps, la Chine était de moins en moins l'atelier du monde en favorisant la montée en gamme d'entreprises nationales rivalisant avec leurs homologues occidentales sur des produits à forte valeur ajoutée dans le numérique, l'aéronautique, le nucléaire, les infrastructures, l'énergie...

## DES CHAÎNES LOGISTIQUES RESTRUCTURÉES

C'est d'ailleurs cette montée en puissance des pays émergents qui va rebattre les cartes. L'élection de Donald Trump à la présidence des États-Unis avec un programme protectionniste résumé par le slogan « America First! » va mettre un coup d'arrêt à la mondialisation, mais aussi déclencher une guerre commerciale, notamment avec la Chine, la puissance rivale. Ainsi, le ratio exports/PIB mondial, remonté depuis 2008 à 26%, est retombé en 2019 à 21,5%, son niveau au début des années 2000! La pandémie sanitaire ne fait donc qu'amplifier la restructuration des chaînes logistiques (supply chains) déjà bien entamée. « Nombre de

grandes entreprises ont pris conscience que pour des raisons de sécurité ou parce qu'elles s'exposent à un risque de rupture d'approvisionnement, elles ont intérêt à rapprocher leurs usines », constatait Olivier Blanchard en avril, dans un entretien au Monde. Mais l'ancien chef économiste du FMI, désormais conseiller économique d'Emmanuel Macron, mettait en garde : « Pour des raisons politiques, stratégiques et d'efficacité, cette crise va renforcer la déglobalisation. En espérant que l'on trouve le juste équilibre, sans tomber dans l'excès inverse. »

Ce « juste équilibre » est en train de se réorganiser autour de trois grands pôles, selon plusieurs experts : l'Amérique autour des États-Unis, l'Asie autour de la Chine, et l'Europe autour de l'Allemagne et de la zone euro. Cette dernière a des avantages, comme le souligne John Pain, analyste pour le cabinet Oxford Economics : « La perturbation de la supply chain a surtout pénalisé les pays de la périphérie de l'Union européenne, car ils dépendent de la production de biens intermédiaires en Pologne, République tchèque, Autriche, Hongrie, Roumanie, et les pays nordiques. » Selon lui, « l'UE est nettement mieux intégrée dans les supply chains mondiales que les États-Unis et la Chine », car elle y incorpore des pays voisins comme le Royaume-Uni, la Suisse, la Turquie et la Russie. Au-delà de l'aspect économique, la mondialisation essuie depuis ses débuts des critiques. L'altermondialisation y voyait un projet politique néolibéral visant à réduire l'influence des États au profit de

multinationales. Aujourd'hui, la vague populiste a pris le relais, à l'instar des « gilets jaunes » en France. Elle est au pouvoir avec Trump aux États-Unis, Bolsonaro au Brésil, Orban en Hongrie, ou encore avec la décision du Brexit. Ces populistes, que leurs détracteurs taxent d'illibéraux, défendent la nation contre la mondialisation, à l'instar de Xi Jinping en Chine, Vladimir Poutine en Russie, ou encore Erdogan en Turquie. Nombre de citoyens en Occident sont séduits par un pouvoir fort. En France, cette tendance se manifeste par l'invocation de la figure du général de Gaulle.

## UNE CRITIQUE POPULISTE CONTESTABLE

Ce populisme profite aussi de l'affaiblissement des organisations internationales et de la demande de protection des citoyens car, comme le note Moody's, il va y avoir « les stigmates que la crise du coronavirus pourrait laisser sur l'économie mondiale, avec notamment un ralentissement durable de la croissance dans de nombreux pays. Les inégalités en matière de revenus vont s'accroître, de même que les disparités économiques entre pays émergents et développés. » Avec pour corollaire un endettement qui explose, même dans les économies émergentes. Selon S&P, la dette totale de la Chine devrait atteindre 273% du PIB en 2020.

Néanmoins, cette critique populiste a ses limites. Contrairement à une idée reçue, les pays occidentaux n'ont jamais perdu leur souveraineté, qui dépend d'abord des rapports de force dans le monde. En outre, le mercantilisme, modèle économique prôné par le souverainisme,

Le mercantilisme, modèle économique prôné par le souverainisme, débouche sur la guerre commerciale permanente.

débouche sur la guerre commerciale permanente, chaque pays protégeant ses marchés, ce qui restreint la circulation des biens et crée moins de richesse. Enfin, la crise sanitaire a montré que si les États nationaux étaient les mieux placés pour agir face à l'urgence, en revanche, c'est la recherche internationale résultant des échanges d'informations entre chercheurs et laboratoires à travers la planète qui offrira un vaccin pour le bien de tous. De même, la lutte contre le réchauffement climatique nécessite une globalisation des initiatives de tous les pays pour trouver et diffuser les solutions. Aussi, loin de mettre fin à la mondialisation, la pandémie du Covid-19 pourrait au contraire favoriser l'intégration de tous les pays dans une nouvelle dynamique par la prise de conscience de notre destin commun. ■

43

NOMBRE DE PAYS OÙ APPLE FAIT PRODUIRE SON IPHONE





Tous ensemble, unis, pour les entreprises touristiques, les commerces de proximité, l'artisanat : près de 80 millions d'euros pour l'emploi.

**Carole Delga**

Présidente de la Région Occitanie / Pyrénées-Méditerranée



## L'OCCAL : UN FONDS UNIQUE EN FRANCE POUR LES PETITES ENTREPRISES

Aides à la reprise d'activité, soutien à la trésorerie, investissements sanitaires... En partenariat avec la Banque des Territoires, 12 Départements et 145 Intercommunalités de la région, l'Occitanie se rassemble pour soutenir fortement les entreprises et leurs salariés afin de garantir la relance et l'emploi. Ces aides sont rétroactives à partir du 14 mars.

Dès le 4 juin, votre dossier accessible sur [hubentreprendre.laregion.fr](https://hubentreprendre.laregion.fr)

N° d'appel unique et gratuit dédié aux entreprises  **0800 31 31 01**

► [laregion.fr](https://laregion.fr)



**L'OCCITANIE,**  
**LA RÉGION DES SOLUTIONS**





# 14 ÉCONOMIE



Emmanuel Macron (ici, lors de sa visite sur le site de Sanofi, à Marcy-l'Étoile), a annoncé des mesures pour relocaliser en France des usines du secteur sanitaire.

[LAURENT CIPRIANI/POOL/REUTERS]

## Souveraineté : pourquoi il faut passer d'un effet de mode à un mode d'action

**TENDANCE** Ce concept est présent dans tous les discours ou presque. Il doit être désormais pensé et mis en musique par un État stratège afin de défendre un vrai pacte productif.

MICHEL CABIROL

Souveraineté de la France, souveraineté de l'Europe, souveraineté industrielle et numérique, souveraineté militaire, souveraineté juridique... Les crises sont souvent des accélérateurs de tendances parfois profondes. Avec la crise du Covid-19, on n'y échappe pas. Si désuète il y a encore peu de temps au profit de l'efficacité économique, l'idée même de souveraineté est aujourd'hui dans toutes les bouches et est martelée à qui mieux mieux dans tous les discours des responsables politiques et industriels après la crise sanitaire provoquée par un virus malin, cause d'une pandémie mondiale.

Quatre-vingts ans après l'appel du 18 juin du général de Gaulle, la souveraineté est bel et bien revenue à la mode en France, voire en Europe, un continent pourtant ouvert à tous les vents du libéralisme. Mais n'est évidemment pas Charles de Gaulle qui veut, le général ayant le patriotisme de la grandeur pour la France. Aujourd'hui encore, notre pays rêve de grandeur et de puissance à travers l'Europe, un continent où pourtant les pays ne partagent presque rien de stratégique... si ce n'est un vaste marché attractif, largement ouvert à toutes les puissances prédatrices (États-Unis, Chine et Russie).

Pour Emmanuel Macron, l'idée de la souveraineté ne date pas de la crise du Covid-19. Il a senti qu'elle pouvait être un ressort pour mobiliser les énergies en France. La pandémie n'a

été finalement qu'un révélateur. « Cette épreuve a révélé des failles, des fragilités : notre dépendance à d'autres continents pour nous procurer certains produits », a-t-il expliqué le 14 juin. Un constat implacable, mais un constat très ancien. Et le président lui-même part de très loin. Lui, l'ancien banquier d'affaires chez Rothschild & Co traîne la vente d'Alstom à General Electric comme un boulet. Une opération qui a donné un peu plus de pouvoir aux Américains sur la dissuasion nucléaire française, et qu'il a pourtant supervisée alors qu'il était ministre de l'Économie. C'est aussi le cas de Nokia qui est en train de vider de toute sa substance la recherche et développement basée en France de l'ex-champion des télécoms français Alcatel-Lucent... racheté quand Emmanuel Macron était installé à Bercy. Tout se paie cash tôt ou tard.

### « ENTRAVES À L'EFFICACITÉ »

Le chef de l'État ne porte pas seul ce fardeau. Car avant ce quinquennat, la France avait déjà perdu depuis très longtemps une partie de sa souveraineté militaire. « Depuis des années, on privilégiait le management sur le commandement, l'efficacité sur l'efficacité, et la logique de flux sur la logique de stock. Sans surprise, la crise a révélé que l'externalisation, comme la délocalisation de fonctions vitales et le manque tant de réserves de ressources humaines militaires que d'épaisseur organique constituent autant d'entraves à notre pleine efficacité. » Le chef d'état-major des armées, le général François

Lecointre, résume parfaitement l'état d'esprit qui prévalait avant la crise du Covid-19. Car ce constat s'applique finalement aussi bien aux armées qu'à l'industrie, et plus particulièrement à la santé.

La France a également perdu de façon progressive sa souveraineté juridique face à l'extraterritorialité des lois américaines et peut-être bientôt chinoises. Des tentatives pour s'émanciper de la tutelle de la justice américaine sont régulièrement enterrées à l'image du rapport Gauvain qui pourtant était très clair. Sans oublier, la souveraineté numérique française et européenne, balayée par les Gafam, qui disputent aux États des privilèges régaliens. Aujourd'hui à Bercy, des dossiers de ventes d'entreprises stratégiques comme Photonis, Constructions navales et industrielles de la Méditerranée (Cnim), Aubert & Duval et bien d'autres depuis la crise du Covid-19

s'entassent sur le bureau du ministre de l'Économie, Bruno Le Maire, partagé entre l'attractivité de la France et sa souveraineté.

Le dénouement de ces opérations donnera un bon indicateur sur la volonté réelle de ce que veut vraiment faire le chef de l'État de ce concept de souveraineté. Au-delà, il enverra des signaux clairs et nets aux Français mais, surtout, à ses partenaires étrangers. Ces décisions entraîneront une nouvelle jurisprudence sur la protection de la Base industrielle et technologique de défense française (Bitd) dont Benjamin Griveaux s'est vu confier la mission.

### AU PLUS HAUT NIVEAU

Le discours d'aujourd'hui des autorités françaises semble bien lancer la France sur les hauteurs de la souveraineté, à travers « un vrai pacte productif », selon Emmanuel Macron. « Il nous faut créer de nouveaux emplois en investissant dans notre indépendance technologique, numérique, industrielle et agricole. Par la recherche, la consolidation des filières, l'attractivité et les relocalisations lorsque cela se justifie », a-t-il estimé le 14 juin. La France dispose déjà de centres de recherche au top niveau mondial, comme l'Onera, le CEA, le CNRS, l'Inra, l'Inria, l'Ifremer, l'Inserm et bien d'autres encore. Il suffit de les financer non pas pour qu'ils survivent comme aujourd'hui, mais pour qu'ils remettent la France au plus haut niveau de l'excellence mondiale sans aucun dogmatisme, y compris écologique. Décréter la sou-

### EN CHIFFRES

# 200 M€

ENVELOPPE PROMISE PAR LE CHEF DE L'ÉTAT POUR FINANCER DES INFRASTRUCTURES DE PRODUCTION DANS LA SANTÉ

veraineté est un premier pas, mais qui reste insuffisant. Il faut maintenant que le gouvernement mette en musique cette politique par des actes concrets. Le 16 juin, Emmanuel Macron a bien annoncé à l'issue d'une visite du site de Sanofi de Marcy-l'Étoile (Rhône) des mesures pour relocaliser en France des usines dans le secteur sanitaire. Il a également promis la mise en place d'ici à l'été d'un « mécanisme de planification » de la production française dans le domaine de la santé, ainsi qu'une enveloppe de 200 millions d'euros pour financer des infrastructures de production. Dans ce contexte, le directeur général de Sanofi, Paul Hudson, va créer deux sites français de recherche et de production de vaccins.

### VISION COHÉRENTE

Mais une telle annonce n'est pas à elle seule une politique pensée et orchestrée. Le commissaire européen chargé du marché intérieur, Thierry Breton, trace la voie : « Il conviendra de bâtir plus de stocks stratégiques de médicaments et de souches d'antibiotiques, et de relocaliser certains éléments des chaînes d'approvisionnement », a-t-il expliqué début juin à l'Assemblée nationale. C'est donc à l'État stratège, porté disparu depuis des années, de bâtir une vision cohérente et de mener la France vers des niveaux d'excellence d'abord en R&T (recherche et technologie), puis technologiques et, enfin, industriels dans les secteurs où l'Hexagone est reconnu à l'international (armement, aérospatial, transition énergétique, cyber, pharmacie, luxe...).

Les députés LREM ont dévoilé le 22 juin leur contribution pour « l'après »-coronavirus, à l'issue d'une consultation interne. Les « marcheurs » mettent l'accent sur la « souveraineté européenne ». Mais la souveraineté est un concept avant tout franco-français en Europe. Si la crise du coronavirus a fait prendre conscience aux États européens de leur fragilité, ce concept reste encore très éloigné de leur vision, sans parler de doctrine. Car tous ou presque dépendent de leur allié américain, qui profite de l'Otan, un formidable outil pour vassaliser l'Europe à bon compte. L'accord franco-allemand autour d'un endettement conjoint et d'un plan d'investissement pour redresser l'économie du continent sera-t-il « un tournant historique », comme l'a souligné Emmanuel Macron. « Ce peut être là une étape inédite de notre aventure européenne et la consolidation d'une Europe indépendante qui se donne les moyens d'affirmer son identité, sa culture, sa singularité face à la Chine, aux États-Unis et dans le désordre mondial que nous connaissons, a-t-il estimé. Une Europe plus forte, plus solidaire, plus souveraine. » Pour Thierry Breton, il faut plutôt « mettre l'accent sur la résilience et l'autonomie, ce dernier concept étant plus européen et plus conforme à la volonté des pères fondateurs que la souveraineté ». Tout un débat... mais nécessaire pour faire évoluer les pays européens. ■



# Comment rebâtir de toute urgence une industrie nationale de la santé

**VOLONTARISME** Le système sanitaire dont la France était si fière s'est révélé peu préparé et mal organisé. L'enjeu est de relancer nos capacités de production pour faire face aux prochaines catastrophes.

FLORENCE PINAUD

Quelle est réellement l'efficacité sanitaire de la France? Hier encore les Français se vantaient d'avoir le meilleur système de santé au monde. Désormais, ils doutent et s'inquiètent. Aux pénuries de médicaments, de masques et autres équipements de protection sont venus s'ajouter les craintes des hospitaliers sur la réduction des capacités de leurs établissements. Ni le Haut Conseil de la santé publique ni Santé publique France n'ont alerté suffisamment tôt sur les risques de pandémie alors que notre pays n'était pas prêt à y faire face. Dès l'apparition des premiers clusters, le manque de tests n'a pas permis de lutter contre les chaînes de contamination tandis que les services de réanimation menaçaient de se retrouver saturés, faute de lits et de respirateurs en nombre suffisant.

Pire, pendant le confinement, ordres et contrordres – comme sur l'utilité du masque – se sont multipliés, tout comme les révélations sur les bugs provoqués par la gestion bureaucratique de la santé publique et la fragilisation, voire le démantèlement, de notre industrie médicale, « déconfinée » en Chine. Dès lors, comment rendre à la France son indépendance industrielle et la doter des capacités pour lui permettre d'affronter de nouvelles catastrophes sanitaires qui, de l'avis des experts, ne manqueront pas de survenir?

## LE COÛT DE LA MAIN-D'ŒUVRE PÈSE LOURD

Dans une situation de crise, il faut distinguer trois types de produits stratégiques : le petit équipement de sécurité à usage unique, le matériel médical et les produits pharmaceutiques.

Pour les équipements de sécurité, il va être difficile de relocaliser la production en France. Une des dernières usines de masques du groupe américain Honeywell à Plainville (Côtes-d'Armor) a été délocalisée en Tunisie. Dans cette industrie, le coût de la main-d'œuvre pèse lourd. Serions-nous prêts à payer un masque français plus cher? L'expérience du masque en tissu ne rend pas optimiste. En pleine pénurie, l'État a incité les entreprises du textile à en fabriquer et mobilisé 300 façonniers. Mais aujourd'hui, les commandes

baissent et des millions de masques leur restent sur les bras. L'État préfère en acheter 10 millions au Vietnam, moins chers...

Dans le domaine du matériel médical lourd, comme les respirateurs, la dépendance aux fournisseurs extérieurs est aussi très forte. Comment en relocaliser la production? « Avec la Compagnie générale de radiologie, nous avons un champion en imagerie médicale, explique Gérard de Pourville, professeur en économie de la santé à l'Essec Business School. Mais Thomson l'a cédée à General Electric en 1987. Depuis, la France dépend entièrement des fabricants allemands et américains, mais aussi des Japonais et des Coréens grâce à leur avance dans l'électronique médicale. Recréer un tissu industriel nécessiterait de très gros investissements. » Pas impossible, mais très coûteux.

Quant aux médicaments, c'est simple : comme toute l'Europe, nous dépendons de 60 à 80% des

importations. Longtemps à la première place des pays européens pour la production pharmaceutique, la France a chuté à la quatrième place derrière le Royaume-Uni, l'Allemagne et l'Irlande. Un recul dû aux dysfonctionnements des politiques de santé. « Alors que cette politique impose près de 1 milliard d'euros d'économie chaque année sur le prix des médicaments, sa part dans les dépenses de santé a chuté de 15% il y a dix ans à 12% aujourd'hui, précise Philippe Lamoureux, directeur général du Leem (Les Entreprises du médicament), le syndicat de l'industrie pharmaceutique. Le chiffre d'affaires du secteur n'a pas évolué depuis 2009! »

Conséquence : notre appareil de production a vieilli, même si Sanofi a annoncé qu'il allait investir plus d'un demi-milliard d'euros pour créer en France un nouveau site flexible et digitalisé. Si l'on compte encore 271 sites de fabrication dans l'Hexagone, seuls 32

travaillent avec des biotechnologies, essentiellement pour produire des vaccins. Les autres lignes sont souvent spécialisées en médicaments chimiques dits « matures », concurrencés par les génériques. Pour les anticorps monoclonaux et les médicaments innovants produits par biotechnologie, la France a été dépassée par l'Allemagne et la Suisse.

## STOCKER OU RELOCALISER ?

Selon Leem, il n'y aura pas de retour en arrière sur la mondialisation de la production. Avec plus de 1200 médicaments d'importance stratégique, aucun pays ne pourrait produire tout ce dont il a besoin. Selon ces industriels, aller vers l'indépendance revient à mettre sur le tapis l'attractivité de la France et des marges industrielles. Une attractivité qui souffre de la régulation des prix et des délais administratifs, mais aussi d'une concurrence européenne avec des pays qui savent,

eux, « chouchouter » leur industrie comme l'Allemagne, ou jouer du dumping fiscal comme l'Irlande. « Janssen fait partie des laboratoires qui considèrent que plusieurs promesses du Conseil stratégique des industries de santé n'ont pas été suivies d'effet, regrette Emmanuelle Quilès, présidente de Janssen France. Avant la crise, le pays semblait davantage préoccupé par les économies à court terme que par l'innovation et l'accès aux médicaments. Cela n'encourage pas les labos étrangers à implanter leurs outils de recherche et de production sur le sol français. » En dépit du crédit impôt recherche. Pour se relancer dans la course, il est donc urgent de repenser notre système de santé et la politique du médicament. Mais plus globalement, que ce soit le petit équipement de sécurité à usage unique, le matériel médical ou les médicaments, faut-il stocker plutôt que relocaliser? La réponse n'est pas simple. Car, outre les problèmes de coûts ou de péremption, les médicaments nécessaires changent radicalement selon la menace sanitaire. Difficile de savoir le ou lesquels privilégier. Qui aurait imaginé que nos services de

« Recréer un tissu industriel nécessiterait de très gros investissements »

GÉRARD DE POURVILLE, PROFESSEUR À L'ESSEC BUSINESS SCHOOL



La France est tributaire de l'étranger pour ses équipements, notamment en respirateurs. Au point d'en avoir fabriqué en recyclant des masques de plongée Decathlon. (PASCAL BACHELET/BSIP)

réanimation allaient manquer de molécules de sédation comme le curare car la demande était 20 à 50 fois supérieure à la moyenne?

Certes, les phénomènes de pénurie ne sont pas nouveaux en France et les laboratoires ont heureusement commencé à y réfléchir. « La crise a accéléré encore leur réflexion sur les chaînes d'approvisionnement depuis les matières premières jusqu'à la commercialisation, observe Patrick Biecheler, associé chargé de la santé globale chez Roland Berger. Pour les produits stratégiques, il est essentiel d'analyser la chaîne de bout en bout pour identifier les zones de fragilité, car la relocalisation de leur production prendrait des années. »

Au final, la question de l'indépendance sanitaire, priorité du nouveau cap fixé par Emmanuel Macron, aura tout intérêt à se penser à l'échelle européenne pour pouvoir peser, mais aussi améliorer et simplifier les conditions de production des médicaments, en encourageant notamment le développement de sites de biotechnologies. Le projet de loi de financement de la Sécurité sociale nous dira cet automne quelles leçons les pouvoirs publics ont tirées de la première crise du Covid-19. ■

WWW.LATRIBUNE.FR



« 10000 respirateurs en 50 jours : quatre industriels répondent à l'appel »

« Le sous-traitant aéronautique Aertec a vendu un demi-million de masques lavables »

« Santé : Sanofi renforce ses positions dans la métropole de Lyon »



# 16 ÉCONOMIE

**DÉFI** Après un soutien massif aux entreprises et aux ménages, le chef de l'État doit présenter en septembre une stratégie ambitieuse pour empêcher l'économie de sombrer dans une spirale récessive.

## Face à la récession, relancer vite... mais pas quoi qu'il en coûte

GRÉGOIRE NORMAND

Quelle stratégie de relance adopter alors que l'économie est exsangue? Quelle politique économique impulser alors que des secteurs entiers traversent une grave tempête? « Notre première priorité est d'abord de reconstruire une économie forte, écologique, souveraine et solidaire. » Après plus de deux mois de confinement, le président de la République Emmanuel Macron a esquissé ses ambitions pour la dernière partie du quinquennat lors d'une adresse aux Français le 14 juin dernier alors que le pays s'enfonce dans la pire récession depuis la Seconde Guerre mondiale. L'onde de choc du coronavirus a plongé l'économie française dans une torpeur soudaine. En seulement quelques jours, des milliers d'entreprises ont dû

« L'enjeu est d'éviter un effondrement durable du potentiel de production et in fine, du niveau de vie »

EMMANUEL JESSUA, ÉCONOMISTE DE COE-REXECODE

stopper leur activité et des millions de salariés ont basculé dans le chômage partiel. Rapidement, le chef de l'État a sonné la mobilisation. « "Quoiqu'il en coûte" : tel était l'engagement que j'avais pris devant vous dès le mois de mars. Chômage partiel, prêts aux entreprises, accompagnement des commerçants, des indépendants, soutien des plus précaires [...] Au total, nous avons mobilisé près de 500 milliards d'euros pour notre économie, pour les travailleurs, pour les entrepreneurs, mais aussi pour

les plus précaires. » Après avoir défendu un programme d'économies et de réduction des dépenses, Emmanuel Macron ne compte plus les milliards pour éteindre l'incendie. Cette doctrine du « quoi qu'il en coûte » a rapidement réveillé les souvenirs d'une relance de type keynésienne avec un endettement faramineux de l'État pour faire repartir les moteurs de l'économie. Ce retour en force de la puissance publique pourrait rapidement laisser place à une autre stratégie. « Ces dépenses se justifiaient et se justifient en raison des circonstances exceptionnelles. Mais elles viennent s'ajouter à notre dette déjà existante », a d'ailleurs rappelé Emmanuel Macron.

### TRAVAILLER ET PRODUIRE D'AVANTAGE

Les premières orientations dessinées par le chef de l'État sont en réalité loin d'annoncer un tournant. « La seule réponse est de bâtir un modèle économique durable, plus fort, de travailler et de produire davantage pour ne pas dépendre des autres. Et cela, nous devons le faire, alors même que notre pays va connaître des faillites et des plans sociaux multiples en raison de l'arrêt de l'économie mondiale », a expliqué le président. Certains observateurs n'ont pas manqué de rappeler le mantra politique de l'ancien président de la République Nicolas Sarkozy « travailler plus pour gagner plus ». Les premières mesures de soutien pour préserver la demande devraient laisser la place à une politique de l'offre assez classique. Emmanuel Macron a d'ailleurs relancé l'idée du « pacte productif », mis sur pause au printemps. Ce programme largement défendu par le ministre de l'Économie, Bruno Le Maire, comportait un volet sur la baisse de la fiscalité de la production réclamé par certains milieux patronaux.

### AVANT TOUT, RÉPONDRE À L'URGENCE

Lors d'une audition au Sénat au mois de juin, le ministre de l'Économie a détaillé la stratégie de l'exécutif en trois temps, avec les premières mesures d'urgence, le plan d'aides stra-

tégique et enfin le futur plan de relance. « Nous surmonterons cette crise et nous reconstruirons une France prospère avec de la croissance, de la compétitivité et une orientation encore plus marquée vers la décarbonation de notre écono-

### ZOOM

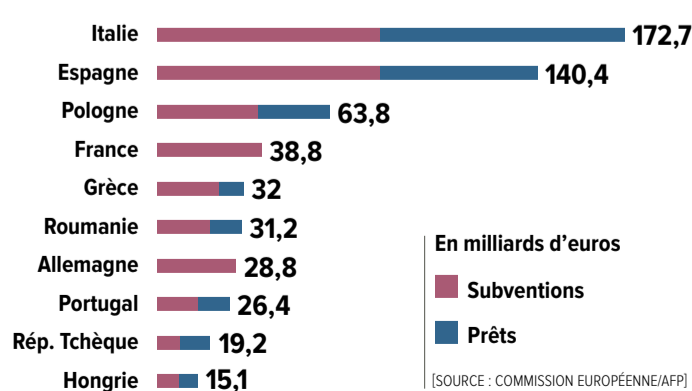
#### EN EUROPE, LE RÔLE MOTEUR DU COUPLE FRANCO-ALLEMAND

« L'Europe doit être à la hauteur de l'Histoire en portant une relance ambitieuse, fondée sur la solidarité budgétaire », a affirmé sur Twitter le président de la République, Emmanuel Macron, à l'issue d'un sommet virtuel des chefs d'État de l'Union européenne à la fin du mois de juin. Après plusieurs mois de profondes divergences entre les États dits « frugaux » (Pays-Bas, Autriche, Suède, Danemark) et les pays du Sud, l'Europe a entamé une course contre la montre pour bâtir un plan de relance déterminant pour son avenir économique et social. Le couple franco-allemand incarné par Merkel et Macron espère être le moteur de cette reprise au cœur d'une Europe minée par des divisions.

De son côté, la Banque centrale européenne a sorti son bazooka monétaire en début de crise pour permettre à l'économie de la zone euro de passer les premières semaines de paralysie. Face à l'ampleur de la récession, l'institution de Francfort a assuré qu'elle allait prolonger ses mesures d'assouplissement monétaire mais s'inquiète grandement des répercussions de cette crise sur le système financier, la santé financière des États et celle des entreprises, d'autant plus que les perspectives de croissance ne sont pas au beau fixe. « Le rebond de la croissance en zone euro devrait être progressif [...] Le PIB de la zone euro devrait baisser de 9,2% en 2020 avant une reprise partielle en 2021. La reprise sera probablement lente et graduelle dans la plupart des économies avancées, en particulier en Europe. Le choc de la pandémie aura des effets de long terme à la fois sur l'offre et sur la demande. Les sociétés vont devoir adapter leur mode de vie à la présence de ce virus, dans un contexte d'incertitudes, jusqu'à ce qu'un vaccin soit trouvé et distribué », explique Louis Boisset, économiste spécialiste de zone euro chez BNP-Paribas. ■

### LES GAGNANTS DU PLAN DE RELANCE DE L'UE

Pays qui bénéficient le plus de l'aide de la Commission européenne



mie [...] Nous avons réussi à sauver les meubles grâce à une intervention immédiate et massive des pouvoirs publics. J'estime que l'intervention de l'État a été à la hauteur des enjeux. Les mesures déployées représentent environ 460 milliards d'euros, 20% de notre richesse nationale. » Dans cette enveloppe, le ministre des Finances a rappelé que « les prêts garantis par l'État, ce sont 300 milliards d'euros, le fonds de solidarité, c'est 3 millions d'entreprises qui ont bénéficié de 4 milliards d'euros d'aide, le chômage partiel, c'est 12 millions de salariés qui en ont bénéficié, les reports de charges fiscales et sociales devraient atteindre 56 milliards d'euros ».

### DES MESURES D'ABORD SECTORIELLES

Après avoir géré une économie sous cloche pendant le confinement, le gouvernement s'est attaqué au sauvetage des secteurs les plus ravagés par la crise en mobilisant environ 40 milliards d'euros dans un troisième budget rectifié au mois de juin. « Avec le déconfinement, le temps est venu de privilégier des mesures plus ciblées sur certains secteurs qui ont beaucoup souffert pendant le confinement, ce que le gouvernement a commencé de faire avec le tourisme, l'automobile et l'aéronautique », explique l'économiste de COE-Rexecode Emmanuel Jessua à La Tribune. Pour l'aéronautique, le ministre de l'Économie s'attend à « une crise qui risque d'être plus durable parce que ses effets sont plus lents : les compagnies aériennes annulent des commandes par dizaines et le carnet de commandes d'Airbus, qui était plein, s'est substantiellement allégé ». Une enveloppe de 15 milliards d'euros est programmée pour soutenir ce secteur stratégique français.

Du côté de l'automobile, l'exécutif a annoncé des engagements de l'ordre de 8 milliards d'euros, entre les aides à



Renault et les mesures de soutien à la demande, comme un système de bonus pour l'achat de véhicules électriques ou de véhicules hybrides.

L'industrie automobile a déjà annoncé de fortes restructurations avec des fermetures d'usines et des milliers de licenciements. Pour le tourisme, les dégâts sont considérables avec la fermeture des frontières, les limitations de déplacements pendant des semaines et la mise à l'arrêt des restaurants, brasseries et lieux culturels.

Compte tenu du poids de ce secteur dans l'économie tricolore, le gouvernement a décidé de mettre les moyens. Le plan de soutien au tourisme est évalué à 18 milliards d'euros. Outre l'exonération des cotisations sociales, le tourisme, l'hôtellerie, la restauration, le sport et l'événementiel vont bénéficier d'un dégrèvement de contribution foncière des entreprises. Les communes pourront également sus-





Après avoir prôné le retour en force de la puissance publique, très coûteux pour les finances publiques, Emmanuel Macron pourrait changer de stratégie.

[G. FUENTES/POOLREUTERS]

prendre temporairement la taxe de séjour pour stimuler le tourisme.

#### DES DÉPENSES À LA HAUTEUR ?

Les dépenses publiques devraient considérablement s'accroître cette année. Avec de moindres recettes et des dépenses supplémentaires, le gouvernement prévoit un déficit de l'ordre de 11% dans son troisième budget rectificatif. Sur les 500 milliards d'euros avancés par Emmanuel Macron, seuls 57 milliards d'euros sont considérés comme des mesures d'urgence au sens de Maastricht. Cette enveloppe comprend notamment le financement des mesures exceptionnelles d'activité partielle pour 31 milliards d'euros, le financement du fonds public de solidarité pour les indépendants à hauteur de 8 milliards d'euros, ou encore les dépenses supplémentaires d'assurance-maladie dues à l'achat de matériel médical et de

masques, aux indemnités journalières et aux primes versées au personnel soignant. En réalité, ces dépenses représentent environ 2,4% du produit intérieur brut de 2019. Ce qui pour l'instant est loin de compenser les pertes d'activités abyssales de l'économie hexagonale estimées à environ 120 milliards d'euros pour huit semaines de confinement selon l'OFCE, soit environ 5 points de PIB.

#### UN VÉRITABLE CASSE-TÊTE BUDGÉTAIRE

L'équation budgétaire s'annonce très complexe pour le gouvernement. La hausse exceptionnelle du déficit combinée à une violente récession va avoir des répercussions colossales sur la dette publique. Le pouvoir exécutif, qui a annoncé qu'il n'y aurait pas de hausse d'impôts, prévoit un ratio de dette sur PIB d'environ 120 points pour 2020. Dans cet environnement budgétaire contraint, « la comparaison du budget 2021 sera

la troisième étape importante cette année et concerne surtout le moyen terme. L'enjeu est d'éviter un effondrement durable du potentiel de production et, in fine, du niveau de vie. L'investissement a chuté brutalement et les marges des entreprises se sont réduites. Problème: les entreprises devraient mettre plusieurs années à revenir à leur niveau d'investissement d'avant crise. Il faut mener une réflexion de moyen terme pour rebondir et favoriser l'investissement. Il peut y avoir des plans d'investissement comme en Allemagne, dans la transition énergétique, la recherche, le numérique. L'enjeu est de réussir à sélectionner les bons projets d'avenir. Il y a un vrai travail de sélection et d'évaluation à mener », ajoute Emmanuel Jessua. « D'autres pistes peuvent favoriser le rebond à moyen terme, comme la baisse des impôts de production – si les marges de manœuvre budgétaires sont suffisantes – ou des

## ZOOM

### EMPLOI DES JEUNES : LA BOMBE À RETARDEMENT

Les jeunes subissent déjà les répercussions désastreuses de la crise sur le marché du travail et beaucoup parlent d'une « génération sacrifiée ». En France, en avril, le nombre de chômeurs de moins de 25 ans s'est envolé de 29,4% (+ 22% toutes catégories). La France comptait 12,9% de jeunes « Neet » (ni en études, ni en emploi, ni en formation) en 2018, soit un jeune sur sept de 16 à 25 ans. Un jeune sur cinq vivait déjà sous le seuil de pauvreté. De l'avis des acteurs de la lutte contre l'exclusion, ce nombre va exploser dans les mois à venir.

Cet été, beaucoup d'entreprises ont annoncé qu'elles n'avaient pas embauché de saisonniers pour limiter les coûts. À la rentrée prochaine, beaucoup de jeunes sortis de l'enseignement supérieur ou de formation professionnelle vont se retrouver sur un marché de l'emploi atrophie. Afin de répondre au plus urgent, la ministre du Travail, Muriel Pénicaud, a déjà annoncé quelques mesures de soutien en faveur de l'apprentissage en attendant un plan plus large pour l'emploi des jeunes. Là encore, la dégradation rapide de la situation pourrait se transformer en profonde détresse sociale. ■

prêts participatifs de l'État », ajoute Emmanuel Jessua. De son côté, l'entourage du ministre de l'Économie assure à La Tribune que « la transition écologique aura une place prépondérante dans le plan de relance [...], mais il reste beaucoup d'arbitrages à prendre. Des économistes comme Olivier Blanchard, des parlementaires, des ONG et des fédérations professionnelles ont été consultés pendant tout le mois de juin. »

#### L'ÉPARGNE AU SERVICE DE LA REPRISE

Du côté des ménages, le dispositif du chômage partiel étendu à plus de 10 millions de Français a permis de préserver la majorité des revenus des salariés. Résultat, la population devrait accumuler un surplus d'épargne de 100 milliards d'euros en 2020, selon de récentes prévisions de la Banque de France. Dans le même temps, la consommation des ménages devrait reculer de 9,3%. « Le choc sur la consommation des ménages est colossal. Le niveau de consommation en biens est revenu à celui de la fin des années 1980 », a déclaré l'économiste de BNP-Paribas Hélène Baudchon. Pour beaucoup d'experts, seule l'apparition d'un vaccin au cours de l'année 2021 devrait permettre

de redonner confiance aux Français pour diminuer plus nettement leur taux d'épargne. Ce qui permettrait de relancer la consommation, moteur de la croissance économique tricolore. Si ces sommes restent bloquées, la spirale récessive risque de s'accélérer. Une baisse durable de la consommation entraînerait une diminution de l'activité pour les entreprises et des suppressions d'emplois.

Pour Louis Boisset, économiste à BNP-Paribas, « le comportement d'épargne et de consommation des ménages est le point fondamental qui va conduire ou non à une reprise robuste ». Sur le sujet du soutien à la demande des ménages, le gouvernement n'a pas, à ce stade, prévu de baisse de la TVA comme en Allemagne, laissant craindre une stagnation, voire une chute durable de la consommation.

#### L'INVESTISSEMENT EN CHUTE LIBRE

Pour les entreprises, l'horizon est loin d'être dégagé. Elles doivent faire face à une situation très dégradée de leur trésorerie et à une baisse significative de leurs revenus. Par conséquent, l'investissement des entreprises, affecté de plein fouet par la mise à l'arrêt

d'un grand nombre de chantiers, doit reculer de 23% en 2020 avant de rebondir à 17,4% en 2021 si l'environnement international retrouve des couleurs. De nombreux chefs d'entreprise interrogés par le cabinet Xerfi n'espèrent pas un retour à la normale avant 2022. En attendant, beaucoup de TPE et de PME qui ont obtenu des prêts garantis par l'État et des reports de créances fiscales et sociales (PGE) vont avoir des difficultés pour rembourser certaines échéances si la reprise tarde à venir.

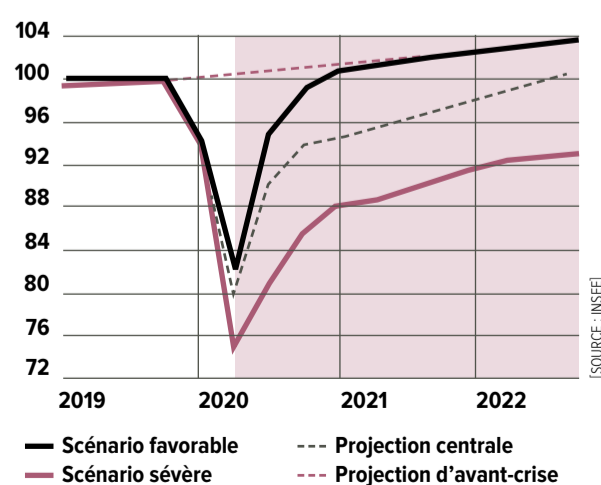
#### UN REDÉMARRAGE DIFFICILE À ÉVALUER

Une reprise en U, V, W? Depuis le début de la crise, la plupart des économistes ont révisé à la baisse leurs prévisions de croissance pour 2021. Même s'il est encore trop tôt pour mesurer l'ampleur des dégâts, le prolongement des mesures de confinement a pesé sur les conditions de la reprise. « On espère voir une reprise en V, c'est-à-dire un rebond rapide et important de l'activité qui retrouverait son niveau d'avant la crise à la fin de l'année 2020 ou au début de l'année 2021. Pour nous le scénario le plus probable est une reprise en U. Après la chute de l'activité au premier semestre 2020, il devrait y avoir un rebond mécanique qui serait limité par rapport à l'ampleur du choc », ajoute Hélène Baudchon.

À l'Insee, le chef du département de la conjoncture, Julien Pouget, rappelle qu'« à très court terme c'est l'évolution de la situation sanitaire qui conditionne la vitesse de reprise de l'économie. C'est la crise sanitaire qui a précipité l'économie dans la crise. C'est le reflux de l'épidémie qui permet de repartir. » Même si les statisticiens ont révisé à la hausse leur estimation du PIB pour le deuxième trimestre 2020 (-17% au lieu de -20%), les effets de la crise sur l'économie risquent de se prolonger si le gouvernement ne répond pas rapidement à l'urgence d'un plan de relance. ■

## LES SCÉNARIOS DE SORTIE DE CRISE

Niveaux de PIB dans les scénarios favorable et sévère (base 100 : 4<sup>e</sup> trimestre 2019)





# 18 ÉCONOMIE

**CLIMAT** Afin de sortir de la récession, des montants gigantesques ont été mobilisés. Mais la part dédiée à la lutte contre le réchauffement reste très insuffisante, malgré l'urgence.

## Des milliards pour redynamiser l'économie, des miettes pour la transition verte ?

JÉRÔME MARIN

Les chiffres donnent le tournis. 750 milliards d'euros par-ci, 540 milliards d'euros par-là en Europe. Et 2 000 milliards de dollars (1 780 milliards d'euros) aux États-Unis. Ou encore 3 600 milliards de yuans (450 milliards d'euros) en Chine. Ces derniers mois, les États ont promis de mobiliser des sommes colossales, et inédites, pour voler au secours de leurs économies, stoppées net par la propagation rapide du Covid-19. Après l'urgence s'ouvre désormais le temps de la relance. Et avec lui, une question primordiale : doit-il aussi chercher à accélérer la transition énergétique ?

Les enjeux sont connus. Pour atteindre les objectifs fixés en 2015 par les accords de Paris sur le climat, dont le plus ambitieux vise à limiter le réchauffement climatique à 1,5 °C par rapport à la période préindustrielle, les plus grandes économies mondiales doivent fortement réduire leurs émissions de gaz à effet de serre. La crise sanitaire a illustré l'ampleur des efforts nécessaires pour y parvenir. « Il faudrait les effets d'un Covid-19 qui s'ajoute chaque année », souligne Gérard Maradan, le directeur général de la société de conseil EcoAct. Si l'objectif de 1,5 °C apparaît déjà inatteignable, rester sous la barre des 2 °C demeure encore possible, estime le dirigeant. À condition, bien sûr, de s'en donner les moyens.

### UN « GREEN NEW DEAL » DIFFICILE À TENIR

La crise économique offre, paradoxalement, une nouvelle chance aux États pour se montrer à la hauteur des enjeux. « Les gouvernements doivent poursuivre deux objectifs : un plan de relance, pour redynamiser l'économie et créer des emplois, et une accélération de la transition énergétique », estime Roberto Bocca, responsable Énergie au sein du Forum économique mondial. Autrement dit, puisqu'ils vont dépenser des milliards d'euros pour stimuler l'activité, autant investir dans le développement de la filière hydrogène, dans les véhicules et mobilités électriques, dans la capture du carbone, dans de nouvelles infrastructures énergétiques, dans la rénovation des bâti-

ments... « Les besoins d'investissements sont considérables », note Ambroise Fayolle, vice-président français de la Banque européenne d'investissement (BEI).

Mais la période représente aussi un risque : « Vouloir relancer l'économie qui existe déjà au lieu de faire émerger celle du futur. Et donc vouloir préserver les emplois d'aujourd'hui au détriment des emplois de demain », craint Roberto Bocca. Chercheur à l'université de Liège et membre du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (Giec), François Gemenne est encore plus pessimiste. Selon lui, les gouvernements pourraient être

tentés de « tendre une bouée de sauvetage à l'industrie fossile » plutôt que de mettre en place un *Green New Deal*, indispensable pour faire émerger une économie post-carbone. « Au lieu de cela, on risque bien de faire exactement le contraire, et de revenir plusieurs années en arrière », redoute-t-il. Et de

**+1,5 °C**  
 LIMITE DU RÉCHAUFFEMENT CLIMATIQUE FIXÉE PAR LES ACCORDS DE PARIS ET QUI PARAÎT DÉJÀ INATTEIGNABLE

citer les exemples du Canada, qui veut relancer son industrie pétrolière et gazière, et de la Chine, qui envisage de construire des centaines de nouvelles centrales à charbon. Sans aller jusque-là, une étude publiée en mai par l'université d'Oxford – à laquelle ont notamment participé le Prix Nobel Joseph Stiglitz et l'économiste du changement climatique Nicholas Stern – jette le doute sur la motivation des États à accélérer la transition. Sur les 7300 milliards de dollars de dépenses fiscales adoptées par les pays du G20, seulement 4 % sont de nature à faire baisser les émissions. Dans le même temps, 92 % des dépenses maintiennent le

statu quo climatique. S'il s'agit principalement d'aides aux salariés touchés par la crise économique, en particulier des mesures de chômage partiel, ces actions incluent également « des plans de sauvetage des compagnies aériennes non assortis de conditions », notent les auteurs.

Et quand des conditions ont été imposées, comme l'a fait le gouvernement français avec Air France et Renault, elles sont souvent « symboliques », dit Gérard Maradan. « Nous sommes en train de laisser passer l'opportunité du pilotage d'une vraie stratégie climat des entreprises, regrette-t-il. C'est aujourd'hui que des aides mas-

contraindre des industries à se transformer. » Autre illustration au Canada, où les entreprises aidées par l'État ne s'engagent, en contrepartie, qu'à soumettre un rapport sur leur risque climatique...

Parallèlement, « beaucoup de gouvernements risquent aussi d'en profiter pour remettre en cause les quelques mesures engagées pour lutter contre le changement climatique, au nom de la relance économique », ajoute François Gemenne. En Europe, note-t-il, la République tchèque et la Pologne ont déjà demandé l'abandon du Pacte vert européen, mesure phare de la nouvelle Commission, présidée par l'Allemande Ursula von der Leyen. Et aux États-Unis, le président Donald Trump a profité de la période pour assouplir, voire supprimer, plusieurs normes environnementales. Notamment pour les centrales à charbon.

### PRISE DE CONSCIENCE SALUTAIRE

« Au-delà de la crise économique, sur laquelle les acteurs publics sont très déterminés, l'ambition climatique restera très forte et ne sera pas remise en cause par la crise actuelle », veut croire Ambroise Fayolle, alors que la BEI s'est engagée, fin 2019, à découpler ses financements verts et à ne plus soutenir des projets fossiles. La raison de son optimisme : « Une prise de conscience au niveau des États, des collectivités territoriales et de l'opinion publique. » De fait, ces derniers mois, les appels se sont multipliés en faveur d'une relance verte, rassemblant des personnalités, des politiques, des chefs d'entreprise, des financiers...

Si des mesures de relance verte sont souhaitables pour le climat, elles le sont également pour l'économie, conclut par ailleurs l'étude menée par l'université d'Oxford. « Les projets verts créent plus d'emplois, génèrent des rendements à court terme plus élevés par dollar dépensé, et conduisent à de plus grandes économies de coûts à long terme, par rapport aux mesures de relance budgétaire traditionnelles », avancent ses auteurs. Et de préconiser des « mesures de relance qui cherchent des synergies entre les objectifs climatiques et économiques ». ■



Loin de faire émerger une économie post-carbone, certains pays pourraient être tentés de sauver leur industrie fossile. [ISTOCK]



# Agilité et pilotage des risques en période d'incertitude : accélérer la digitalisation de la trésorerie pour sortir de la crise

Le point de vue de Serge Masliah,  
Managing Director, Kyriba Southern Europe



**L'économie sort à peine de quarantaine et rien n'est encore joué. Les effets de la crise, plus longs, plus meurtriers, impactent la gestion financière et poussent les entreprises à revoir leurs plans pour assurer leurs opérations voire leur survie. Dans ce contexte d'incertitudes, les solutions Cloud permettant de s'affranchir des dépendances aux systèmes d'information locaux ne sont plus une option. Par ailleurs, l'accès à la liquidité (circulation et donc mobilité) est devenu un facteur de compétitivité. Quels sont les enjeux de ce nouveau paradigme ? Comment les intégrer aux plans de transformation digitale ?**

Le risque économique lié à la pandémie du Covid-19 pèse sur les entreprises. Petites ou grandes, elles sont parvenues à maintenir leur activité tout en se protégeant de défauts de trésorerie qui pourraient conduire à des licenciements ou à des cessations d'activité. L'une de leurs priorités consiste donc à renforcer le suivi et le pilotage des prévisions de trésorerie, tout en se concentrant sur la gestion du cash et du besoin en fonds de roulement et en assurant la productivité des équipes.

## Le basculement vers le Cloud et la connectivité bancaire

Depuis le début du confinement, les comportements ont changé. Les plans de sauvegarde d'activité ont été poussés à leurs limites et c'est la première fois que les entreprises ont dû les mettre en place avec des moyens humains à distance. La période de confinement a aussi souligné le rôle essentiel des plateformes de paiements pour le bon fonctionnement de la trésorerie et éviter les brèches faciles à exploiter pour les fraudeurs.

En permettant au trésorier de poursuivre normalement ses activités, le Cloud est apparu comme un modèle à suivre. Cette bascule touche essentiellement les ERPs et les solutions connexes critiques. Or, les projets de transformation sont longs et coûteux, en particulier quand il s'agit de connections bancaires. Le recours à des plateformes de paiements SaaS comportant des bibliothèques de formats bancaires prédéfinis permet de disposer rapidement de plateformes opérationnelles partout dans le monde à moindre coût.

« Nous voulions réaliser et suivre nos paiements dans l'ensemble du groupe et de nos divisions à partir d'un outil unique. A l'époque, seule une solution totalement intégrée comme celle de Kyriba pouvait nous permettre d'avoir une vue centralisée sur nos paiements sans nous obliger à réaliser d'importants développements. » [...] « La Direction Générale du groupe, mais aussi de nos divisions disposent aujourd'hui d'une information centralisée et à jour de nos flux et peuvent ainsi prendre des décisions stratégiques en s'appuyant sur des projections de qualité. »

**Aline Bruno**, Trésorière du groupe Legris Industries

Ces problématiques doivent être traitées en priorité dans les plans de transformation, et avec le même degré d'urgence que le risque de fraude. En effet, depuis le début du confinement, sept entreprises sur dix ont été attaquées<sup>(1)</sup>. Dans les mois à venir, la nature des attaques risque encore d'évoluer. Un des moyens les plus simples pour améliorer les contrôles consiste à numériser les flux de paiements et à automatiser la protection et la détection de la fraude au niveau de la trésorerie. Avec les plateformes qui le permettent, il est également possible de créer une seconde ligne de défense en incorporant les techniques de Machine Learning.

Les solutions de paiements permettent enfin de fluidifier la connectivité bancaire et de visualiser les mouvements de cash, un avantage compétitif dans l'environnement actuel.

## La gestion de la liquidité, peut-elle être une option dans un monde post-crise ?

En réaction à la crise, les entreprises cherchent à faire circuler plus rapidement les liquidités au sein des écosystèmes et à moindre coût. En effet, la plupart des sociétés du Fortune 1000 connaissent des perturbations de la supply chain et s'interrogent sur les solutions opérationnelles à mettre en place.

Pour lutter contre l'allongement des délais de paiement et préserver le BFR, les outils comme l'affacturage inversé collaboratif sont de plus en plus prisés. Il s'agit de solutions tripartites entre client, fournisseur et financeur. Elles sont à l'initiative du client et offrent aux fournisseurs la possibilité de bénéficier de paiements anticipés de leurs factures. C'est ce que certaines entreprises ont mis en place depuis quelques années, et qui leur a permis de proposer des solutions de paiements innovantes à leurs fournisseurs durant la crise du Covid-19<sup>(2)</sup>. Les solutions de Supply Chain Finance sont appelées à jouer un rôle de plus en plus important dans le pilotage de l'après-crise.

En effet, les entreprises n'ont jamais autant eu besoin de voir et de pouvoir piloter leurs liquidités. Pour ce faire, les trésoriers ont besoin de capter et d'intégrer des informations provenant de toute l'entreprise et de son écosystème. Or, dans la plupart des organisations, les processus de gestion de trésorerie sont disjointes, leurs objectifs et leurs outils fragmentés sur plusieurs départements. La trésorerie traite le cash et les investissements, les achats s'occupent des fournisseurs et des dépenses et les opérations gèrent les stocks et les paiements, sans une vision holistique qui permettrait de voir et d'activer les réserves de liquidités. Pour 84% des trésoriers européens, la captation de la data en real-time<sup>(3)</sup> est le principal enjeu de leur transformation digitale. C'est un paramètre qui est souvent mal pris en compte lors de la transformation digitale de la DAF car la gestion de la trésorerie au travers de l'ERP ne répond pas aux mêmes enjeux, notamment en termes de cycles, de mandat et de connectivité interne/externe. Cette perspective est clé pour comprendre l'importance des enjeux de la digitalisation de la trésorerie au regard de la place qu'elle occupera dans la cartographie des métiers de la finance à l'issue de la crise du Covid-19.

« Grâce au déploiement mondial de son système de gestion de trésorerie, Dassault Systèmes, éditeur de logiciels industriels et scientifiques, a enregistré une centralisation de sa trésorerie supérieure à 95% et une amélioration de la sécurité qui permettent aujourd'hui à l'équipe d'accompagner la croissance externe du groupe ».

**John Colleemallay**, Senior Director, Group Treasury & Financing – Dassault Systèmes

Les évolutions des systèmes d'information vers des modèles plus dynamiques peuvent avoir un coût, en particulier dans des domaines spécifiques, nécessitant une forte connaissance métier. L'utilisation de plateformes offrant des solutions de visualisation, de transfert, de sécurité et de gestion du BFR est la garantie d'un déploiement rapide et performant. Par ailleurs, le recours au Cloud fait considérablement baisser les coûts.

## Redéfinir le métier de trésorier ?

Malgré les turbulences actuelles, l'avenir est donc prometteur pour ceux qui tirent les bonnes conclusions et prennent le contrôle financier de leur activité. L'enjeu est de taille. Le déclenchement des plans de sauvegarde à distance a été un challenge en raison de l'indisponibilité physique des équipes. Les entreprises non équipées de systèmes performants de gestion de leurs liquidités risquent de payer un prix plus lourd en se privant de visibilité et de pilotage sur leur cash.

« Le télétravail en confinement, c'est la continuité de nos opérations ! Bien avant la crise sanitaire, nous avons mis en place Kyriba, solution en mode SaaS, ce qui nous a permis de ne pas avoir de rupture dans de la gestion quotidienne de la trésorerie avec comme principale bénéficiaire de l'utiliser en remote, sans avoir besoin d'être au bureau. »

**Romain Pastant**, Trésorier Groupe, UPSA

Pour de nombreuses organisations, le changement de paradigme créé par la pandémie renforce la nécessité de faire évoluer la trésorerie de son rôle traditionnel de dépositaire transactionnel des liquidités vers une fonction plus active et stratégique dont l'objectif est de gérer activement la liquidité, en accompagnement de la Direction Générale. La gestion active des liquidités (Active Liquidity Management) peut être résumée comme une activité visant à identifier et à orchestrer activement toutes les sources de liquidité dans l'entreprise, et à protéger l'élément vital de l'organisation – le cash. C'est pourquoi l'optimisation de la gestion des liquidités par la digitalisation de la trésorerie et de son écosystème doit rester une priorité pour les plans de relance et de transformation digitale, non seulement des entreprises, mais de l'ensemble des acteurs économiques y compris des PME, des banques et des acteurs publics.

<sup>1</sup> Rapport "Fraude et cybercriminalité", Euler Hermes et DFCG, mai 2020

<sup>2</sup> www.kyriba.fr/blog : Comment préserver les écosystèmes client-fournisseur en période de ralentissement économique

<sup>3</sup> Etude "Digital Treasury Ecosystem" réalisée par IDC pour Kyriba, mai 2019



## 20 INDUSTRIE ET SERVICES

# Cinq ans de calvaire en perspective pour les compagnies aériennes

**AVIATION** Après la mise à l'arrêt imposée par l'épidémie, la reprise s'annonce périlleuse pour les acteurs du secteur. Entre recul du trafic, restructurations et concurrence féroce, les années à venir seront fatales à beaucoup d'entre eux.

FABRICE GLISZCZYNSKI

**A**u début des années 2000, quand, sur fond de marasme économique, elles ont encaissé coup sur coup les chocs du 11-Septembre, des interventions militaires américaines en Afghanistan en 2002 puis en Irak en 2003, et enfin celui de l'épidémie de Sras en Asie la même année, les compagnies aériennes pensaient avoir touché le fond. Elles étaient loin d'imaginer qu'après avoir affronté les quatre cavaliers de l'Apocalypse, comme elles disaient à l'époque (très vite rejoints d'ailleurs par un cinquième, la flambée du prix du pétrole), elles connaîtraient un jour un scénario encore plus violent. L'inimaginable est pourtant arrivé. Non pas en 2009, au moment de la grande crise financière, pourtant brutale, mais une dizaine d'années plus tard, avec l'émergence fin 2019 en Chine d'un coronavirus meurtrier qui s'est propagé sur toute la planète, au point d'obliger en avril 2020 près de 4,5 milliards de personnes dans le monde à se confiner.

Frappé de plein fouet, le transport aérien a vécu un printemps cauchemardesque, avec son cortège d'avions cloués au sol, ses aéroports fantômes et ses frontières fermées. Un scénario ubuesque, dont les chapitres les plus sombres restent, hélas, à écrire. Car aussi désastreux fut-il, cet incroyable *shutdown* ne sera pourtant pas la période la plus douloureuse pour les compagnies aériennes. Le pire est à venir. Même si les recettes ont été réduites à néant, même si 62 milliards de dollars de cash ont été brûlés par l'ensemble des transporteurs aériens d'avril à fin juin, même si les plans sociaux s'enchaînent, les mesures de soutien prises par un grand nombre d'États ont permis d'éviter des faillites en série. La reprise s'annonce beaucoup plus périlleuse.

### COUP DE FREIN AUX VOYAGES PROFESSIONNELS

« La phase de sommeil a coûté beaucoup d'argent, mais nous avons su l'encaisser. La phase de redécollage, en revanche, peut tuer des compagnies car personne ne sait combien de temps elle va durer », explique Marc Rochet, le responsable du pôle aérien du Groupe Dubreuil, maison mère d'Air Caraïbes et de French Bee.

Contrairement à la crise du Sras en 2003, où le trafic avait rebondi aussi rapidement qu'il avait chuté, la reprise s'annonce longue et progressive. Selon l'Association internationale du transport aérien (Iata) et Airbus, les compagnies devront patienter trois, voire cinq ans avant de retrou-



### LE REDÉCOLLAGE, UNE PHASE À HAUTS RISQUES

Pendant les trois mois du confinement, les faillites ont été évitées grâce aux aides des États. La reprise de l'activité est beaucoup plus incertaine.

[PHILIPPE LOPEZ/AFP]

ver le niveau de trafic de 2019. Une éternité. Et encore, ces prévisions n'intègrent pas l'hypothèse d'une nouvelle vague de l'épidémie qui ébranlerait davantage l'économie et maintiendrait les restrictions de voyages (fermeture des frontières, mise en quarantaine à l'arrivée...). Dans tous les cas, sans présager de l'évolution du virus, toutes les condi-

tions sont réunies pour une diminution des voyages aériens au cours des prochaines années par rapport à la situation pré-crise. En l'absence de vaccin, les voyageurs vont en effet réfléchir à deux fois avant de partir à l'étranger.

Au-delà de la question sanitaire, la violence de la crise économique risque d'avoir aussi un effet très dissuasif.

Combinée à l'augmentation de l'épargne de précaution, la perte du pouvoir d'achat liée à l'explosion attendue du chômage, de l'activité partielle et aux baisses de salaires dans certaines entreprises, va toucher la clientèle de loisir. Cela, alors que du côté des entreprises, la réduction des budgets de voyages et la généralisation de la visioconférence porteront

un sérieux coup de frein aux déplacements professionnels, le cœur de cible de toutes les compagnies aériennes traditionnelles comme Air France ou Lufthansa. « Il va y avoir des changements structurels des comportements des voyageurs. On peut craindre une réduction du tourisme long-courrier et une diminution très forte du trafic affaires », admet Pascal de Izaguirre, le PDG de Corsair.

Reste à voir également comment évoluera la sensibilisation de l'opinion aux différents appels au boycott de l'avion lancés par plusieurs organisations écologistes en Europe. Si ces derniers n'ont eu jusqu'ici aucun impact, les compagnies aériennes ne sont pas à l'abri de décisions politiques pour diminuer le trafic aérien. Déjà forte avant la crise, la pression sociétale s'accroît en effet pour réduire l'em-

« Les comportements des voyageurs vont changer. On peut craindre une réduction du tourisme long-courrier et une diminution très forte du trafic d'affaires »

PASCAL DE IZAGUIRRE,  
PDG DE CORSAIR

preinte carbone de l'aviation, laquelle représente entre 2 et 3% des émissions mondiales de CO<sub>2</sub>.

Dans tous les cas, les compagnies aériennes vont devoir affronter pendant plusieurs années des baisses significatives de chiffre d'affaires. Pour la seule année 2020, leurs recettes devraient chuter de 50%, à 419 milliards de dollars, selon l'Iata, qui prévoit dans le même temps une perte nette sans précédent de 86 milliards de dollars pour l'ensemble des opérateurs. Les structures de coûts ne sont par conséquent plus adaptées. Leur taille ne l'est pas davantage pour satisfaire une demande en recul. Trop d'avions, trop de personnel, des pertes abyssales... les compagnies aériennes réduisent la voilure. Les avions les moins performants sortent des flottes et les charrettes se multiplient : suppression de 50% des postes au sein de SAS, de 27% à British Airways, de 16% à Lufthansa et Air France. Selon des experts, un tiers des 400000 emplois dans le transport aérien pourrait disparaître en Europe.

Pour autant, tous ces plans de restructuration n'éviteront pas les faillites. Limitées pendant la phase de sommeil, elles risquent de se multiplier au cours des prochains mois.



## INDUSTRIE ET SERVICES 21

La prochaine saison hiver pourrait être un bain de sang. Car les compagnies vont entrer dans cette période traditionnellement de basse saison sans l'apport des profits générés habituellement pendant les mois d'été, une période de haute saison en temps normal. « L'hiver sera impitoyable pour le transport aérien. Avec une reprise de l'activité en été, le temps laissé aux compagnies aériennes pour se refaire est très court et ne permettra pas de "subventionner" les opérations pendant l'hiver. Cette période, déjà difficile pour le secteur du transport aérien, le sera assurément davantage cette année », explique à La Tribune, Edward Wilson, le directeur général de Ryanair.

## UNE COURSE AUX PARTS DE MARCHÉ

Dans ce contexte, les analystes financiers s'attendent à une concurrence tarifaire féroce. « Une guerre des prix est à prévoir au moment où les frontières intercontinentales commenceront à s'ouvrir davantage, peut-être à l'automne s'il n'y a pas de deuxième vague d'épidémie, et au moment où les États "débrancheront" leurs aides à l'économie, poussant ainsi les compagnies à mettre davantage d'offres sur le marché », assure Yan Derocles,

analyste chez Oddo-BHF. Cet afflux d'offres risque d'entraîner une surcapacité et une baisse des prix pour remplir les avions, facilitée par la faiblesse du prix du baril de pétrole. Résultat : les compagnies les plus fragiles seront tentées de vendre des billets coûte que coûte pour engranger du cash avant l'hiver, qui pourrait être leur dernier. Et en Europe, les plus robustes des grandes low cost comme Ryanair ou Wizzair risquent de mener une guerre éclair, non pas pour s'en sortir, mais pour gagner des parts de marché en quelques mois. Ceux qui n'auront pas les reins suffisamment solides et ceux qui ne parviendront pas à se recapitaliser ne survivront pas.

Cette guerre des prix, qui pourrait s'étendre sur une bonne partie de l'année 2021, sera probablement le prélude à un mouvement de concentration de grande ampleur. Avec, cette fois, une hausse des prix à la clé. « Au bout du compte, il devrait y avoir quatre grands groupes de compagnies aériennes, peut-être cinq, comme Air France-KLM, Lufthansa, IAG et Ryanair. Les autres vont bientôt s'effondrer ou rejoindre l'un de ces groupes », prédit Edward Wilson. Cette perspective inquiète les aéroports régionaux et les territoires.



Pour Edward Wilson, directeur général de Ryanair, un mouvement de concentration est inéluctable dans le secteur. (FRANÇOIS LENOIR/REUTERS)

« Une consolidation accélérée entraîne une baisse de l'offre et une augmentation du prix des billets d'avion, qui contribueront à réduire la connectivité des aéroports », explique Thomas Juin, le président de l'Union des aéroports français. Les aéroports ont en effet intérêt à ce qu'il y ait une grande concurrence entre les compagnies aériennes. En France, c'est le développement depuis dix ans des compagnies à bas coût qui a entraîné le développement de la connectivité aérienne dans les régions : 86% de la croissance du tra-

fic aérien régional entre 2009 et 2019 a été tirée par les low cost.

## DES COMMANDES D'AVIONS NEUFS REPORTÉES

En amont, la crise du transport aérien provoque une onde de choc terrible pour les constructeurs et leurs sous-traitants. Habitée jusqu'ici à un doublement du trafic aérien tous les quinze ans, l'industrie aéronautique sur laquelle « le soleil ne se couchait jamais » est très touchée par les reports de livraisons d'avions. Alors qu'il planchait avant la crise du

Covid-19 sur une hausse des cadences, Airbus a été contraint de réduire sa production de 40% en 2020 et 2021. Là aussi, un redimensionnement des coûts et des effectifs est nécessaire. Airbus et Boeing vont respectivement supprimer 15000 et 16000 postes. Avec la baisse du trafic aérien au-dessous de son niveau de 2019 pendant trois ou cinq ans, les commandes passées pour faire de la croissance sont reportées. Elles représentent près des deux tiers du carnet de commandes d'Airbus et de Boeing. Et les livraisons d'avions pour le renouvellement des flottes sont, elles aussi, loin d'être assurées. Avec la faiblesse du prix du pétrole, les compagnies peuvent être tentées de conserver leurs avions plus longtemps que prévu, même s'ils sont plus coûteux que des avions neufs en consommation de kérosène et en entretien. Néanmoins, si la demande naturelle d'avions neufs va rester a priori extrêmement limitée pendant de nombreuses années, Airbus espère que les mécanismes de soutien aux achats d'avions décidés par des pays « Airbus », comme la France dans son plan de relance à l'aéronautique, fonctionneront. Cela pourrait en effet aider les compagnies aériennes à renouveler leur flotte à l'heure où la pression écologique s'accroît sur l'aviation. ■

**bpifrance**  
SERVIR L'AVENIR

ENTREPRENEURS,

ON SE  
RELÈVE  
ET ON SE  
RÉVÈLE

#BpifranceAvecVous

**Bpifrance et votre région  
croient en vous  
Toutes les tendances s'accélèrent**

bpifrance.fr     



## 22 INDUSTRIE ET SERVICES

### UN REFLUX ALARMANT

À la mi-mai, 95% des entreprises de la filière avaient eu recours au chômage partiel. (Ici, la plage de Trégastel, en Bretagne). [GETTY]



# En territoire inconnu, le secteur du voyage forcé de se réinventer

**MUTATION** Le Covid-19 a porté un coup sévère à une filière en plein boom depuis dix ans. La pandémie pourrait modifier durablement les comportements et contraindre la profession à imaginer de nouvelles offres dans un monde plus incertain.

PATRICK CAPPELLI

Le 23 septembre 2019, le voyageur britannique Thomas Cook (du nom de l'inventeur du tourisme de masse en 1841) se déclarait en faillite. Premier signal d'alerte pour une industrie qui n'a pas vu venir la pandémie de coronavirus. En France, le choc du Covid-19 est plus dévastateur que la crise économique de 2009, les attentats de 2015, les manifestations des « gilets jaunes » ou les grèves de décembre dernier. L'arrêt du transport aérien, la fermeture des frontières puis le confinement ont touché de plein fouet ce secteur qui pèse 7,4% du PIB (8,9% si on ajoute les dépenses indirectes et induites), 9% des recettes d'exportation (y compris le transport aérien) et 2,87 millions d'emplois, soit 10,1% de l'emploi total (chiffes 2018, source : Banque des territoires). Sans oublier son importance dans le *soft power* français fait de gastronomie, de lieux culturels et de douceur de vivre que célèbre le dicton allemand « Heureux comme Dieu en France ». « Le tourisme est, avec la restauration, le secteur le plus touché par la pan-

démie. Nous sommes passés à zéro activité à partir de mi-mars, voire à une activité négative avec le rapatriement des clients coincés dans certains pays. Nous avons conservé une masse salariale qui a représenté 40% de nos frais jusqu'à mi-avril et qui est désormais de l'ordre de 20% », explique Jean Pierre Mas, président des Entreprises du Voyage (EDV, ex-Snav). Depuis l'arrivée du virus, le natif de Toulouse fait entendre son accent rocaillieux sur les plateaux de télévision pour alerter sur les difficultés d'un secteur qui souffre comme

jamais. « Fin avril, nous avons réalisé une étude qui laissait présager une activité en baisse de 85% pour les neuf premiers mois de l'année. Ça s'améliore un peu aujourd'hui. Une autre étude sur la perte d'exploitation des entreprises n'a pas encore été finalisée mais on peut avancer le chiffre de 1 milliard d'euros sur un volume d'affaires global de l'ordre de 25 milliards. » Les prévisions de l'EDV et du Seto (Syndicat des entreprises du tour operating) sont sombres : -95% au deuxième trimestre, -80% au troisième et -70% au quatrième. Des défaillances sont

prévues dans un bref délai pour les entreprises qui ne disposent pas de la trésorerie des clients ou dont les fonds propres sont insuffisants. Et à moyen terme - six à douze mois - pour les entreprises mieux capitalisées, quelle que soit leur taille.

### UNE ACTIVITÉ SOUS PERFUSION

Grâce à la mobilisation et aux aides de l'État, la crise n'a pas (encore) entraîné de faillites ni de licenciements mais le tourisme est sous perfusion. Les entreprises bénéficient des mesures de chômage par-

tiel qui vont durer jusqu'à fin 2020. Le PGE (Prêt garanti par l'État) « saison » est un dispositif spécial avec un plafond plus élevé que le PGE classique qui prend en compte les trois meilleurs mois de 2019. Bpifrance va augmenter son enveloppe allouée aux prêts tourisme de 250 millions à 1 milliard d'euros, et l'État a demandé aux banques de systématiquement proposer aux PME du secteur un report des mensualités de leur prêt sur douze mois plutôt que sur six. Érigé en priorité nationale par le gouvernement, le secteur va bénéficier d'un « plan

Marshall » de 1,5 milliard d'euros pour compléter les aides déjà mises en place.

Mi-mai, 95% des entreprises de la filière avaient eu recours au chômage partiel, 60% des bailleurs avaient accepté un report des loyers sans pénalité et 6,5 milliards d'euros de prêts garantis par l'État avaient été pré-accordés à 65 000 entreprises selon Bpifrance. Au total, l'ensemble des mesures gouvernementales représente un engagement de plus de 18 milliards d'euros pour les finances publiques. « C'est sans précédent, c'est massif, c'est néces-

### ZOOM

#### LA CROISSANCE DU TOURISME MONDIAL BRUTALEMENT INTERROMPUE

Le coronavirus a mis fin à dix ans de croissance ininterrompue de l'industrie du tourisme. Selon l'OMT (Organisation mondiale du tourisme), le nombre de touristes internationaux augmentait d'environ 5% chaque année depuis la crise économique de 2009, et les revenus de 4% (1,7 trillion de dollars en 2018). Trois mois d'épidémie et de confinement ont suffi pour inverser cette tendance haussière. À la fin du premier trimestre, le nombre d'arrivées de touristes dans les 154 pays membres de l'OMT a chuté de 22,4% (-57% en mars, dernier mois étudié), soit une perte en volume de 850 millions à 1,1 milliard et en valeur de 910 millions à 1,2 trillion de dollars. La

baisse pourrait atteindre -60% à -80% pour l'année 2020 par rapport à 2019. Une chute qui met en péril entre 100 et 120 millions d'emplois dans le monde pour cette industrie qui pèse 10% du PIB mondial, 7% des exportations et un emploi sur dix.

En France, première destination mondiale en volume (89,4 millions en 2018) et troisième en valeur (56,2 milliards d'euros), le tourisme représente 7,4% du PIB et 9% des recettes d'exportation (y compris le transport aérien). Même si on ne connaît pas encore les chiffres d'avril et mai, on peut penser que l'objectif des 100 millions de visiteurs étrangers pour 60 milliards de recettes en 2020 ne sera pas tenu. ■ P. C.

La France ne parviendra pas à accueillir 100 millions de touristes cette année comme espéré. [DR]







saire », a affirmé le Premier ministre dans son discours du 14 mai en annonçant le plan de soutien au secteur touristique. Un effort et des mesures bien accueillis par les professionnels. Mais pour Jean-Pierre Mas, « ça ne fait que déplacer le tas de sable. Il était devant la porte. Aujourd'hui, il est à dix mètres, mais on va le retrouver à la rentrée ».

Le Club Med, marque emblématique du tourisme à la française devenue un groupe mondial coté depuis 2018 à la Bourse de Hongkong à la suite de son rachat en 2015 par le chinois Fosun, a pris de plein fouet la vague du Covid-19. « En 2020, nous célébrons nos soixante-dix ans. Durant cette période, nous n'avons jamais connu une telle situation. Nous avons traversé des crises géopolitique, économique, sanitaire, terroriste, environnementale mais la mise à l'arrêt de l'entreprise, jamais », explique Thierry Orsoni, directeur de la communication et des relations institutionnelles.

**FAIRE PREUVE D'AGILITÉ**  
Néanmoins, le Club Med traverse cette période délicate dans une situation bien meilleure que si elle s'était produite il y a dix ans, quand la société était vue comme l'homme malade du tourisme français. « La stratégie de montée en gamme et le repositionnement sur le segment famille ont porté leurs fruits et nous ont permis de retrouver le chemin de la croissance et de la rentabilité. Notre mue est terminée et elle nous a protégés », analyse Thierry Orsoni.

Grâce à son implantation en Chine, où il possède six villages, le Club Med a vu venir la crise dès janvier et a pu réagir vite, en prenant des mesures pour réduire ou annuler les dépenses inutiles. L'entreprise créée par Gilbert

Trigano a aussi reporté certains investissements. Grâce à une bonne année 2019, avec un volume d'affaires qui a progressé de 5% à 1,711 milliard d'euros, et un bon début d'année 2020, le Club est confiant sur sa capacité à rebondir dans un monde post-Covid grâce à son modèle fondé sur trois piliers : haut de gamme, international et digital.

Le groupe français et européen Pierre & Vacances-Center Parcs (PVCP) a connu lui aussi un moment de sidération. « Du jour au lendemain, tout a fermé. Parfois, ça a été assez brutal. On nous a dit : "à midi il faut que tous vos clients soient partis !" », évoque Yann Caillière, directeur général. Chômage partiel, télétravail, trois permanents au siège au lieu de 1 100 : PVCP s'est mis en ordre de bataille et a dû faire preuve d'agilité. « Tous les jours, j'étais en visioconférence avec les 25 principaux cadres. Nous avons sondé nos clients pour savoir dans quel état d'esprit ils étaient afin de nous préparer le mieux possible à la reprise », explique Yann Caillière.

Sécurité sanitaire, flexibilité accrue dans les réservations et autonomie dans les lieux de vacances sont les trois principales demandes de la clientèle. Des sociétés de nettoyage labellisées ont été embauchées, et les forfaits sont devenus résiliables trois jours avant pour Pierre&Vacances, une semaine

« On peut avancer le chiffre de 1 milliard d'euros de perte d'exploitation sur un volume d'affaires global de l'ordre de 25 milliards »

**JEAN PIERRE MAS,**  
PRÉSIDENT DES ENTREPRISES DU VOYAGE

avant pour Center Parcs et dix jours avant pour Maeva.com (campings et résidences de vacances). Déficitaire depuis 2011, le groupe a lancé le plan de restructuration « Change up » en janvier pour retrouver la rentabilité à l'horizon 2024. Un programme qui n'a pas été suspendu pour cause d'épidémie. Il comprend une montée en gamme, un changement d'organisation pour une holding plus légère avec sept business lines autonomes et une réduction d'effectif de 220 emplois (sur 12 850). « Notre point fort est d'être sur un marché domestique à 90%. Aujourd'hui, c'est difficile d'évaluer l'impact de cette période. On fera le constat en fin d'année », analyse le directeur général, qui estime qu'il faudra trois ans pour revenir à la situation pré-Covid.

L'ère post-Covid commence à l'automne, et le secteur est

obligé d'accompagner les changements des modes de consommation engendrés par la pandémie.

**DE « L'HYPERTOURISME » AU « SOFT TOURISME »**  
« La profession va devoir se lancer dans des révolutions pour lesquelles elle traînait les pieds, comme la révolution digitale par exemple. Il faut s'attendre aussi à des modifications des comportements des voyageurs, et le télétravail va laisser des traces. La visioconférence va se développer et on ne retrouvera pas avant fin 2022 le niveau d'activité en voyage d'affaires. Je

crois que nous allons passer d'un "hyper-tourisme" à un "soft tourisme". On va partir moins loin mais plus longtemps, et on sera peut-être un peu moins consommateur boulimique de week-ends à New York ou Saint-Petersbourg », anticipe Jean-Pierre Mas. Thierry Orsoni prévoit lui aussi une évolution : « un certain nombre de comportements de voyage devaient et vont évoluer. Peut-être qu'avec le télétravail, les gens pourront envisager de rester plus longtemps dans un village du Club Med tout en continuant à travailler, par exemple ». Quant à Yves Caillière, il se

félicite d'avoir introduit une raison d'être dans son programme Change Up, avec l'ambition de devenir l'acteur européen du tourisme de proximité engagé pour que

chacun redécouvre l'essentiel dans un environnement préservé. « On voit qu'il y a une demande de plus de nature et d'authenticité. Tout le monde s'extasie d'avoir vu un sanglier se balader en pleine ville. Et on sent bien que c'est quelque chose qui ne va pas disparaître tout de suite. »

Pour le tourisme, le monde d'après sera sans doute bien différent de la décennie précédente. Il faudra sans doute plusieurs années pour retrouver le niveau d'activité de 2019. Et encore, à condition d'éviter une récurrence épidémique l'hiver prochain, ce qui est loin d'être assuré. ■

**18 Mds €**  
MONTANT POUR LES FINANCES PUBLIQUES DES MESURES GOUVERNEMENTALES PRISES EN FAVEUR DE LA FILIÈRE TOURISTIQUE.

## RECONSTRUISONS DANS UN MONDE QUI BOUGE.

Nous agissons sur le terrain, près de vous, maintenant.

**5 jours**

C'est le délai sur lequel nous nous engageons à répondre aux PME sur les demandes de Prêt Garanti par l'État. Traitement des dossiers simplifié, pour une réactivité exigée par les circonstances.

CIC. Soutenons sans attendre nos entreprises. Soutenons l'activité économique.





## 24 INDUSTRIE ET SERVICES

**AUTOMOBILE** Les deux constructeurs français, qui tablaient sur une année 2020 fructueuse, sont contraints de réviser leurs priorités, et surtout d'interroger la pertinence de leur stratégie de long terme.



Cette année encore, Renault anticipait de bonnes ventes pour ses modèles vedettes, dont la Clio. La crise a tout changé. [ALI ATMACAVANADOLU]

# Le virus chamboule les plans de route de PSA et de Renault

NABIL BOURASSI

Ce devait être une année faste pour les constructeurs automobiles français... Le déploiement en année pleine des Clio et Captur pour Renault, et des 208 et 2008 pour Peugeot. Des modèles où les deux groupes ne se contentent pas de faire leurs meilleures ventes, mais où ils ont réussi à imposer un leadership en Europe. Ils avaient même ajouté un enjeu supplémentaire avec cette nouvelle génération: celui de la montée en gamme, histoire de ne pas se contenter de faire du volume, mais d'aller chercher de la rentabilité.

La crise du coronavirus est venue gâcher la fête. Des concessions confinées, des marchés qui s'effondrent, des usines à l'arrêt et du cash qui part en fumée malgré les mesures de chômage partiel... Pour les constructeurs automobiles, c'est une catastrophe financière.

**DES DÉBOIRES ACCÉLÉRÉS PAR LA CRISE** Pour Renault, la situation est même critique. La marque au losange est entrée dans la crise du coronavirus déjà extrêmement affaiblie. Elle a dû gérer une crise managériale un an et demi après la chute de son patron charismatique, Carlos Ghosn, et l'éviction en novembre de ce qui restait de son management avec le départ de Thierry Bolloré. Elle a également dû affronter une

crise stratégique avec un plan produit en partie raté, notamment sur les segments luxe, qui a affaibli l'image de marque. Depuis deux ans maintenant, Renault voyait sa marge opérationnelle baisser, jusqu'à peser la moitié de celle enregistrée par son concurrent PSA en 2019. Face à l'accélération de ces déboires avec la crise du Covid, Renault a été contraint de recourir dans l'urgence à un prêt garanti par

**6 Mds €**  
LE MONTANT DU PRÊT GARANTI PAR L'ÉTAT ITALIEN ACCORDÉ À FCA (FIAT CHRYSLER AUTOMOBILE), QUI DOIT FUSIONNER AVEC PSA.

l'État de 5 milliards d'euros assorti de conditions de transformation. Le groupe a aussi dû annoncer un plan d'économies très important. Tout n'est pas sombre cependant dans ce tableau. Renault voit son management entièrement renouvelé avec l'arrivée de plusieurs pointures au bilan reconnu par tous. Ainsi de Gilles Le Borgne, l'ancien patron de la R&D à PSA, qui a pris les manettes de la recherche chez Renault fin 2019. Son entree mais également sa capacité à décloisonner les départements d'ingénierie ont fait des merveilles dans le groupe aux quatre marques (Peugeot, Citroën, DS, Opel). Renault espère améliorer à son tour l'intégration technologique et l'innovation de ses produits avec cette nouvelle dynamique managériale.

Ensuite, c'est l'arrivée, le 1<sup>er</sup> juillet prochain, de Luca de Meo à la tête de la direction générale de Renault qui fait espérer les équipes. L'ancien de Seat s'est d'ores et déjà adressé aux actionnaires de l'entreprise lors d'une assemblée générale digitale, célébrant une «entreprise glorieuse». Cet Italien francophone et francophile est un «homme du marketing», comme le décrivent certaines mauvaises langues, mais il a montré sa capacité à reconstruire une marque autour de produits bien finis et d'une stratégie de gamme cohérente. Autre bonne nouvelle, l'Alliance Renault-Nissan-Mitsubishi semble repartir sur de nouveaux rails après la présentation par Jean-Dominique Senard, son patron, d'un nouveau projet industriel : davan-

de spécialisation et d'échanges des parties prenantes... Renault devrait profiter à plein de nouvelles opportunités d'innovation et de nouveaux gisements de compétitivité laissés jusqu'ici en jachère.

### LE VIRAGE ÉLECTRIQUE EST ENFIN PRIS

Chez PSA, on est moins inquiet grâce à une solidité financière qui a forcé l'admiration des marchés ces dernières années. La stratégie du groupe pourrait toutefois être contrariée cette année, notamment par l'interruption du déploiement du plan produit qui doit permettre d'augmenter les ventes mais surtout d'améliorer la qualité de celles-ci grâce à des produits mieux finis, et des finitions plus élevées et donc plus rentables. L'enjeu est de ne pas rater le coche de l'électrification qui était clairement jusqu'ici le chaînon manquant du groupe dirigé par Carlos Tavares.

Ce dernier s'est décidé à déployer une gamme électrifiée à la toute fin 2019 et début 2020 : des voitures 100% électriques (208, DS3 Crossback, 2008...) ou des hybrides rechargeables (C5 Aircross, 3008, DS7 Crossback...). C'est aussi la poursuite du repositionnement de Citroën et de DS qui est en jeu en 2020. Le premier vient de lever le voile sur sa nouvelle C4, qui redonne de l'élan à la réidentification de la marque, tandis que DS est encore, avec sa DS9, dans une phase d'appropriation du label premium, un

segment largement trusté par les marques allemandes.

Mais l'autre grand dossier de PSA reste la fusion avec Fiat Chrysler Automobile (FCA) qui semble patiner. La Commission européenne vient d'enclencher la seconde phase de son enquête sur les bonnes pratiques concurrentielles, là où Carlos Tavares (PSA) et Mike Manley (FCA) espéraient un feu vert dès la phase 1. L'agenda du processus de fusion prend ainsi du plomb dans l'aile, et expose le projet à toutes les incertitudes dans un contexte de détérioration du marché. Ainsi, le deal de fusion à 50/50 est-il encore d'actualité alors que FCA a eu recours à un prêt garanti par l'État italien de plus de 6 milliards d'euros? Pour rappel, les marchés s'étaient déjà interrogés sur la pertinence des termes du rapprochement capitalistique qui signifiait une prime de 40% à l'endroit des actionnaires italiens. Que se passera-t-il si les comptes de FCA continuent de se détériorer au regard d'une stratégie produit peu offensive? Du côté de PSA, on refuse de commenter ces sujets, arguant que les discussions se poursuivent. Ainsi, les constructeurs français, qui espéraient un rebond en 2020, vont devoir prendre des décisions stratégiques historiques, dont les effets vaudront pour les dix à vingt prochaines années. Une excellente occasion de vérifier la sentence qui veut que, dans toute crise, il faut savoir saisir les opportunités. ■



Ancien de Seat, Luca de Meo prendra la direction de Renault le 1<sup>er</sup> juillet. Une arrivée qui suscite beaucoup d'attentes. [PAU BARRENA/AFP]



# La voiture autonome, victime collatérale de la crise?

**R&D** Alors que le marché automobile s'effondre, la technologie du véhicule sans conducteur pourrait bien pâtir des arbitrages d'investissement des constructeurs. Certains usages intéressent toutefois les industriels.

NABIL BOURASSI

Il y a peu de certitudes sur les conséquences de la crise du coronavirus dans l'industrie automobile. Seule conviction: les experts sont à peu près sûrs que le marché mondial sera amputé de près de 20% de ses immatriculations en 2020 (voire pire en cas de deuxième vague épidémique). Pour les constructeurs, la catastrophe financière qui s'annonce impose des arbitrages radicaux, et la voiture autonome pourrait directement en pâtir. «Il y a un processus évident de sélectivité des investissements où le retour sur investissement sera un critère beaucoup plus important qu'auparavant. Autrement dit, les technologies qui vont être privilégiées seront celles qui auront une réalité commerciale à court ou moyen terme», explique Guillaume Crunelle, associé chez Deloitte et spécialiste de l'industrie automobile. Pour Anne-Marie Idrac, commissaire chargée de la voiture autonome pour le gouvernement français, le processus est antérieur: «Il y a un recalage sur la voiture autonome, mais qui était déjà en cours avant la crise du coronavirus. Il est vrai qu'il y a une révision des priorités, notamment en faveur de l'électrification qui a pris plus de poids avec le Green Deal.»

## LES COLLECTIVITÉS LOCALES RESTENT DEMANDEUSES

Depuis bientôt deux ans, les constructeurs automobiles ont en effet changé de discours autour de la voiture autonome. La promesse de la voiture sans volant, où une famille regarde un film au cours d'un trajet, relève désormais de la science-fiction. D'autant que les investissements dans la voiture électrique sont également élevés. «On en a terminé avec l'angélisme sur la voiture autonome, et les business models qui n'ont jamais dépassé le stade du PowerPoint», confirme Guillaume Crunelle. Oublié les «levels 4 et 5» qui permettent de concevoir une

**Le rêve d'une voiture sans volant a cédé la place aux projets de véhicule avec conduite assistée.**

[DR]

voiture totalement autonome, désormais les constructeurs veulent se concentrer sur le niveau 3, plus communément appelé l'«assistant de conduite» – Adas dans le jargon. Il s'agit d'une conduite assistée, notamment sur autoroute, où il y a peu d'obstacles, mais le conducteur ne doit pas quitter le volant, ou alors sur une période très limitée. On est loin de la voiture qui restitue du temps aux chauffeurs, ouvrant ainsi la voie aux services embarqués de type contenus médias. C'était le pilier des modèles économiques esquissés, entre autres, par les Gafa, qui se sont jetés dans le développement de la voiture autonome. Pour autant, la voiture autonome n'est pas morte. Ainsi que le rappelle Anne-Marie Idrac, «il existe encore des cas d'usage avec un modèle économique, comme les navettes ou la

«Il y a eu une révision des priorités, notamment en faveur de l'électrification, qui a pris plus de poids avec le Green Deal.»

ANNE-MARIE IDRAC,  
COMMISSAIRE CHARGÉE DU VÉHICULE  
AUTONOME PAR LE GOUVERNEMENT FRANÇAIS

logistique urbaine dans un contexte où l'e-commerce est en expansion. Il n'y a pas de ralentissement des projets de recherche au niveau européen, ni même en France. Les expérimentations se poursuivent, et les collectivités locales sont toujours très demandeuses d'accueillir sur leur sol de tels projets», ajoute-elle.

## MOINS DE PROJETS, PLUS DE PARTENARIATS

Aéroports, voies dédiées pour transport collectif ou livraisons, les industriels poursuivent donc leurs recherches, mais sur des projets plus restreints que celui de véhicules lâchés dans la jungle urbaine.

«La crise ne va pas diminuer la compétition sur la voiture autonome, mais faire baisser le nombre de compétiteurs. Il n'est plus nécessaire d'avoir cinquante projets pour autant de systèmes qui devront cohabiter. Au contraire, l'heure est à la standardisation», conclut Guillaume Crunelle. Les constructeurs pourraient ainsi intensifier leur coopération sur des projets communs. Ainsi, Ford et Volkswagen viennent de renforcer leur partenariat de recherche dans la voiture autonome, l'Alliance Renault-Nissan a décidé de rationaliser la R&D sans sacrifier cette technologie, tandis que la fusion entre Fiat et PSA doit aussi permettre d'amplifier le retour sur investissement de l'autonomie. Ce n'est probablement qu'un début... ■

## ZOOM

### EASYMILE ACCÉLÈRE SES EXPÉRIMENTATIONS

En l'espace de six années, cette pépite a accueilli dans ses rangs plus de 220 collaborateurs, à travers six implantations dans le monde (Berlin, Tokyo, Denver, Singapour, Dubaï et Adélaïde). Mais c'est bien à Toulouse, son lieu de naissance, que les projets d'EasyMile prennent forme, au sein de l'ancienne base militaire de Francazal qui abrite son centre de R&D. «Notre stratégie est d'avoir un cœur logiciel unique, qui s'adapte à tous les véhicules et à tous les usages possibles. Mais notre objectif n'est pas de faire du véhicule autonome pour faire du véhicule autonome. Nous voulons proposer un outil qui réponde à un réel besoin», expose Benoît Perrin, le directeur des opérations d'EasyMile.

L'entreprise, notamment soutenue par le groupe Alstom depuis 2017, a par exemple développé un tracteur de manutention autonome, TractEasy. «Dans la logistique, c'est une technologie qui va répondre à un grand nombre de besoins. Surtout, nous avons pu le développer rapidement car il ne concerne pas le transport de personnes», fait savoir le dirigeant. En plus de ce tracteur de marchandises autonome, qui est sur le point d'être commercialisé, la jeune société est réputée dans le monde entier pour le développement d'une navette autonome et électrique de transport de passagers, EZ10. Déjà 150 modèles ont été produits, pour 230 déploiements à travers 33 pays, dont la France: Toulouse va ainsi lancer prochainement une troisième expérimentation sur son territoire, au sein du site de l'Oncopole. EasyMile, qui a réalisé 18 millions d'euros de chiffre d'affaires l'an passé, prévoit de commercialiser ce mode de transport collectif innovant dès 2021. ■ PIERRICK MERLET

**La commune de Pibrac, près de Toulouse, a expérimenté pendant quelques mois la navette de transport autonome EZ10, conçue par la française EasyMile.** [RÉMI BENOÎT]



## ZOOM

### PIONNIER DU SECTEUR, NAVYA INFLÉCHIT SA TRAJECTOIRE

L'histoire avait commencé comme une de ces success story dont les marchés raffolent. Une petite société Lyonnaise investit dans une technologie de niche et parvient avant tout le monde à commercialiser l'un des tout premiers véhicules autonomes du monde. Le Graal que Chinois et Américains s'arrachent à coups de centaines de milliards de dollars d'investissements. En 2017, la société dirigée par Christophe Sapet lève le voile sur Autonom Cab et Autonom Shuttle, un taxi et une navette autonomes, et fait la fierté de la France. Presque un an plus tard, avec des ventes qui ne sont pas au rendez-vous et une introduction en Bourse ratée, Christophe Sapet est brutalement débarqué par ses actionnaires, notamment 360° Capital Partners (40% du capital), qui ordonnent une révision de la stratégie. Et ce, en désaccord avec les deux autres actionnaires minoritaires, qui sont toutefois des acteurs majeurs dans le secteur, Keolis et Valeo (14% chacun). Le fabricant intégré de véhicules autonomes Navya se spécialise donc dans l'élaboration logicielle et l'architecture des capteurs auprès de véhicules tiers. Pour autant, Navya poursuivra la production de son Autonom Shuttle, mais il projette de s'adosser sur un industriel, une fois les volumes significatifs atteints. ■ N. B.



Sous le haut patronage du Président de la République  
Emmanuel Macron

Un événement proposé par

En partenariat avec

**LA  
TRIBUNE**  
PARTAGEONS L'ÉCONOMIE

**NOTAIRES  
DU  
GRAND  
PARIS**  
FINANCIER À VOS CÔTÉS

**ACTEURS  
DU  
GRAND  
PARIS**  
LE CLUB

**PUBLIC  
SENAT**

# LES 24H DU GRAND PARIS

3 rendez-vous pour  
**construire Le Grand Paris**  
**2020-2030**

du **28 septembre 19h** au **29 septembre 22h**





**Rencontre avec  
les Maires du Grand Paris**

28 septembre à 19h

---

**Sommet du Grand Paris :  
Voir Paris en Grand**

29 septembre dès 8h30

Avec la participation de Nicolas Sarkozy,  
ancien Président de la République

---

**Cocktail de rentrée des  
Acteurs du Grand Paris**

29 septembre dès 18h45

**#24HGrandParis**





## 28 TECHNOLOGIES



# Les Gafam renforcent leur emprise

**GAGNANTS** En pleine récession mondiale, les géants du Net profitent d'un double effet d'aubaine : la crise leur ouvre de nouveaux marchés et leur régulation est reléguée au second plan de l'agenda politique.

**Le patron d'Amazon, Jeff Bezos, peut rester serein. Son entreprise a atteint une valorisation record de 1340 milliards de dollars début juin. Ici, en visite à New Delhi, en janvier.** (ANUSHREE FADNAVIS/REUTERS)



ANAÏS CHERIF

**Q**ui arrêtera les Gafam (Google, Amazon, Facebook, Apple, Microsoft)?

Pas le coronavirus en tout cas. Les géants du Net américains traversent la plus grande crise économique du siècle avec une sérénité déconcertante. Mieux, ils se positionnent comme les grands gagnants de la crise. Déjà des acteurs incontournables sur leurs marchés respectifs, leur puissance ne cesse de se renforcer. Leur recette miracle – des services très populaires dans tous les domaines de la vie numérique, ce qui leur assure des réserves massives de cash pour continuer à recruter et à investir – fait merveille même quand tout va mal.

Le confinement forcé de la moitié de la planète a eu pour principale conséquence une accélération inédite de la digitalisation de l'économie. Avec leurs solutions déjà prêtes et facilement déployables à grande échelle, les Gafam en ont profité plus que tout le monde en attirant des millions de nouveaux utilisateurs. Outils collaboratifs en entreprise, shopping en ligne, réseaux sociaux et messageries privées, divertissement, infrastructures de cloud pour faciliter le télétravail... Malgré l'explosion d'autres outils hors de leurs écosystèmes (Zoom pour les visioconférences, Netflix pour le streaming vidéo...), les Gafam sont sur tous les fronts.

Par conséquent, leurs résultats financiers du premier trimestre 2020, publiés courant

avril [les seuls disponibles à l'heure du bouclage de ce numéro, ndlr], étaient donc au beau fixe dans leur ensemble [voir l'encadré ci-contre]. Si les géants américains s'attendent à une chute de leurs revenus publicitaires à compter du deuxième trimestre, couplé à une hausse de leurs dépenses pour respecter les mesures sanitaires (notamment pour les centres logistiques d'Amazon), ils devraient cependant traverser la crise sans casse grâce à la diversification de leurs activités, qui leur assure de nouveaux revenus.

## UNE OPPORTUNITÉ D'INVESTIR

Facebook, qui totalise 3 milliards d'utilisateurs dans le monde (Facebook, WhatsApp, Messenger et Instagram), a vu le nombre de messages échangés exploser sur ses plateformes. Le groupe en a profité pour observer les nouvelles tendances de communication, comme la hausse des appels vidéo groupés à plus de trois personnes. Dans la foulée, il a lancé en avril une nouvelle application de visioconférence, baptisée « Messenger Rooms ». Mark Zuckerberg, PDG et cofondateur du groupe, va même jusqu'à qualifier d'« opportunité » la crise provoquée par le Covid-19. « Il y a beaucoup de choses à construire pendant des périodes comme celle-ci, donc plutôt que de freiner à fond comme beaucoup d'entreprises pourraient le faire, c'est important de continuer à investir », a estimé le jeune milliardaire fin avril. Même tendance pour les services en ligne de divertisse-

## ZOOM DES RÉSULTATS AU BEAU FIXE

**ALPHABET** Chiffre d'affaires de la maison mère de Google : 41,2 milliards de dollars (+13% sur un an) pour un bénéfice net de plus de 6,8 milliards de dollars (+3% sur un an).

**AMAZON** Chiffre d'affaires : 75,5 milliards de dollars (+26% par rapport à la même période l'an dernier) pour un bénéfice net de 2,5 milliards de dollars (-30%).

**APPLE** Chiffre d'affaires : 58,3 milliards de dollars (+1% sur un an) pour un bénéfice net de 11,2 milliards de dollars (-2,6% par rapport à la même période l'an dernier).

**FACEBOOK** Chiffre d'affaires : 17,7 milliards de dollars (+18% sur un an) pour un bénéfice net de 4,9 milliards de dollars (+102% par rapport à la même période l'an dernier).

**MICROSOFT** Chiffre d'affaires : 35 milliards de dollars (+15% sur un an) pour un bénéfice net de 10,8 milliards de dollars (+22% par rapport à la même période l'an dernier). ■

ment. Ainsi, la croissance de la plateforme vidéo YouTube a dopé l'activité d'Alphabet (maison mère de Google). Apple, qui a subi un ralentissement de production de ses produits (smartphones, ordinateurs portables...) dû à la fermeture temporaire des usines en Chine, s'est rattrapé grâce à ses services.

Cette division (qui rassemble le streaming audio et vidéo Apple Music et Apple TV+, le paiement avec Apple Pay, le magasin d'applications App Store...), a généré à elle seule 13,3 milliards de dollars au cours du premier trimestre (+15,7% sur un an). « Notre investissement de longue date dans une stratégie de services a payé », s'est réjoui fin avril Tim Cook, le PDG du groupe.

## L'EXPLOSION DE L'ACTIVITÉ CLOUD

De son côté, Microsoft a dépassé ses attentes les plus optimistes en atteignant une croissance de 15% de son chiffre d'affaires au premier trimestre. Le confinement a entraîné une hausse inespérée de la demande pour son système d'exploitation Windows, et il a aussi permis à sa messagerie collaborative d'entreprise Teams de doubler son nombre d'utilisateurs, à 75 millions. Enfin, l'activité cloud de Microsoft, Amazon et Google, les trois leaders mondiaux, a explosé. « Nous venons d'assister à deux ans de transformation numérique en deux mois », a déclaré Satya Nadella, le patron de Microsoft.

Le commerce en ligne n'a pas été en reste. Amazon, champion mondial de l'e-commerce,



## ÉPARGNÉS PAR LE CORONAVIRUS

Les géants du Net devraient traverser la zone de turbulences économiques post-Covid-19 sans problème grâce à la diversification de leurs activités.

[DAVID HIMBERT/HANS LUCAS]

Conséquence : les investissements avec prise de participation des Gafam ont déjà « atteint un niveau record au cours du deuxième trimestre 2020 », dépassant les montants déboursés sur la totalité de l'année 2019, selon une note d'analyse publiée début mai par le cabinet américain. Pour les Gafam, 2020 est pour l'instant « une année record malgré l'épidémie du coronavirus », poursuit l'étude.

Côté Bourse, les Gafam ont connu quelques turbulences, mais ils ont rapidement renoué avec leurs performances exceptionnelles d'avant-crise. Le titre Amazon a pris 30 % depuis janvier, pour atteindre la valorisation astronomique de 1340 milliards de dollars le 26 juin ! Les cours de Google, Apple, Facebook et Microsoft ont, pour leur part, grimpé respectivement de 5%, 15%, 11% et 18% en six mois. Leurs valorisations s'établissent à la fin du semestre autour de 1500 milliards de dollars pour Apple et Microsoft, 930 milliards de dollars pour Google et 615 milliards de dollars pour Facebook. À titre de comparaison, le 29 juin, la valorisation cumulée des cinq géants atteignait 5905 milliards de dollars, soit presque un tiers (!) de la valorisation du Nasdaq, composé de... 2250 valeurs.

### QUID DE LA TAXATION DU NUMÉRIQUE ?

Ces performances hors normes relancent logiquement les débats sur la nécessité d'une meilleure régulation des champions du Net. Alors que la crise économique touche de plein fouet des pans entiers de l'économie, la question de la justice fiscale est plus que jamais d'actualité. « Cette crise montre que ceux qui s'en sortent aujourd'hui le mieux, ce sont les géants du numérique simplement parce que leurs activités se poursuivent y compris pendant la crise, et pourtant ce sont les moins taxés », a ainsi déclaré le ministre de l'Économie Bruno Le Maire, courant mai.

Mais la crise et l'urgence de mesures de soutien sectorielles à l'économie, font passer les initiatives de régulation du numérique au second plan de l'agenda politique. Un projet mondial de taxation des activités numériques des multinationales est en cours de préparation à l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)

depuis 2019. Une version finalisée devait voir le jour en octobre pour une application effective à compter de 2021. Pour que le projet soit adopté, un accord politique est nécessaire entre les 137 pays membres du groupe de travail de l'OCDE sur le sujet. Mais les États-Unis ont déclaré mi-juin vouloir « faire une pause [dans les négociations] » en raison de la pandémie du Covid-19. Si l'OCDE a appelé les autres membres à poursuivre les négociations, la perspective de trouver un accord d'ici la fin de l'année s'est réduite comme peau de chagrin. Bruno Le Maire a déclaré vouloir « appliquer quoiqu'il arrive une taxa-



Fin avril, le cofondateur de Facebook, Mark Zuckerberg, n'a pas hésité à qualifier d'« opportunité » la crise liée au Covid-19. Ici, à la MSC de Munich, en février.

[CHRISTOF STACHE/AFP]

tion aux géants du digital en 2020 parce que c'est une question de justice ».

A défaut d'accord international, le gouvernement souhaite donc appliquer sa « taxe Gafa » nationale, adoptée en juillet 2019. Les prélèvements de cette taxe, suspendus en 2020 pour tenter d'adoucir les négociations avec les États-Unis, pourraient donc être rétablis. C'est justement ce que redoute le secrétaire général de l'OCDE, Angel Gurría, pour qui la multiplication de mesures unilatérales ne fera qu'accroître les tensions commerciales internationales, dans une économie mondiale déjà en panne. ■

a dû recruter massivement pour répondre à la hausse des commandes, entraînant une chute de 30 % de son bénéfice net à 2,5 milliards de dollars au cours du premier trimestre. Ainsi, l'ogre du commerce en ligne a créé 175 000 emplois rien qu'aux États-Unis en mars et avril. Ce n'est pas le seul à investir : Facebook a promis le recrutement de 10 000 personnes d'ici à la fin de l'année, et a lancé mi-mai Facebook Shops, une nouvelle fonctionnalité permettant aux marques de vendre et d'encaisser directement sur la plateforme.

Au-delà des recrutements, la crise permet aussi aux Gafam de faire des emplettes à bas prix. Depuis le 11 mars, date à laquelle l'OMS a déclaré le coronavirus comme pandémie, Facebook a investi 5,7 milliards de dollars dans le premier opérateur télécoms indien, Reliance Jio, et dans le cabinet de conseil Tech Matters. De son côté, Amazon a investi 3,8 millions de dollars dans la plateforme indienne BankBazaar et 15 millions de dollars dans Capital Float, start-up de prêts aux PME.

Fidèle à ses habitudes, Apple a privilégié les acquisitions. Alors que la firme a la pomme croquée a acquis quatre entreprises courant 2019, elle a déjà mis la main sur quatre sociétés courant 2020, dont trois au cours de la crise du coronavirus (l'application météo Dark Sky, la start-up de reconnaissance vocale Voysis et la plateforme de réalité virtuelle NextVR). Apple « profite d'évaluations réduites des entreprises en raison de la pandémie pour les acheter à bas prix », analyse CB Insights.

**5905**  
MILLIARDS DE DOLLARS  
VALORISATION  
CUMULÉE DES CINQ  
GAFAM, SOIT LE TIERS  
DE LA VALORISATION DU  
NASDAQ, COMPOSÉ DE  
2250 VALEURS.

Publi-rédactionnel



**AGRICA PRÉVOYANCE,**  
Une nouvelle référence  
de la protection sociale  
collective des entreprises  
agri, agro et affinitaires

## Une protection sociale complémentaire dédiée à vos salariés

**AGRICA PRÉVOYANCE accompagne, partout en France, les entreprises des secteurs agricole, agroalimentaire et affinitaire.**

Organisme paritaire, **AGRICA PRÉVOYANCE** apporte aux salariés du secteur des **solutions globales** de protection sociale complémentaire, **grâce aux accords négociés par les partenaires sociaux**, aussi bien en **santé** qu'en **épargne retraite**.

Vous souhaitez en savoir plus et suivre l'actualité d'AGRICA PRÉVOYANCE, connectez-vous sur [groupagricica.com](http://groupagricica.com)



Présent aux côtés des entreprises et salariés depuis près de 70 ans, **AGRICA** s'appuie sur son **expertise de la protection sociale et du monde agricole** pour les accompagner dans la mise en place, la gestion et l'évolution de cette couverture sociale.

Adhérer aux offres **AGRICA PRÉVOYANCE**, c'est s'assurer de bénéficier d'une couverture conforme aux **obligations réglementaires et conventionnelles, au meilleur prix.**

**AGRICA PRÉVOYANCE**  
Proches par nature, engagés à vos côtés

AGRICA PRÉVOYANCE représente les institutions de prévoyance : CCPMA PRÉVOYANCE (SIRET 401 679 840 00033) et CPCEA (SIRET 784 411 134 00033), institutions de prévoyance régies par le code de la Sécurité sociale, et AGRI PRÉVOYANCE (SIRET 423 959 295 00035), institution de prévoyance régie par le code rural et de la pêche maritime, soumises au contrôle de l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution (ACPR), dont le siège se situe 4, Place de Budapest CS 92459 75 436 Paris Cedex 09 - Membres du GIE AGRICA GESTION (RCS Paris n°493 373 682) Siège social 21 rue de la Bienfaisance 75008 Paris - Tél : 01 71 21 00 00 - [www.groupagricica.com](http://www.groupagricica.com). Crédits Photos : jeffbergen ; Mitchell Bryson.



## 30 TECHNOLOGIES

### Félix Tréguer, membre fondateur de la Quadrature du Net « Une société de surveillance déshumanisante est en train de nous être imposée »

**LIBERTÉS** Drones, reconnaissance faciale, caméras thermiques... Des technologies intrusives ont été déployées au cours de la pandémie de Covid-19 dans le monde. Félix Tréguer, chercheur au CNRS et fondateur de la Quadrature du Net (association de défense des droits et libertés des citoyens sur le Web) met en garde contre le « solutionnisme technologique » et ses dégâts sur le contrat social.

PROPOS RECUEILLIS PAR ANAÏS CHERIF

Des technologies de surveillance ont été déployées, notamment en France, pour suivre la propagation du coronavirus. Des États ont même étendu des moyens juridiques réservés à la lutte antiterroriste pour légaliser certains dispositifs, comme la géolocalisation des smartphones. Pourquoi existe-il cette tentation politique du recours à la technologie en temps de crise ?

Les crises amplifient toujours des biais civilisationnels préexistants. Or, l'informatisation de nos sociétés est un phénomène majeur depuis plus d'un demi-siècle, notamment pour répondre à des problématiques sociales. Elle a transformé les processus bureaucratiques et donc, la gestion des crises sanitaires.

Le point commun entre la lutte antiterroriste et les déploiements techno-sécuritaires pour des raisons sanitaires est le contexte de crise. La peur et la sidération des citoyens favorisent les réactions politiques rapides qui permettent aux États de s'émanciper d'un cadre juridique de droit commun. Soit en s'appuyant sur des interprétations juridiques laxistes et lacunaires, soit en recourant à des législations d'exception lorsqu'un état d'urgence est décrété. Les gouvernements recourent donc

à une rhétorique de l'exception pour justifier l'accélération de déploiement de technologies de surveillance qui existaient déjà, mais qui étaient extrêmement controversées.

Le cas des drones est très révélateur. Les forces de police ont utilisé les drones en France pour contrôler le respect des obligations de confinement, alors que jusqu'ici ils ne devaient servir qu'à la surveillance des manifestations. Ce nouvel usage a été réalisé sans cadre juridique adéquat, et c'est pour cette raison que le Conseil d'État a suspendu leur utilisation en mai.

**En période de crise, certains droits fondamentaux, comme la liberté d'aller et venir, peuvent être drastiquement réduits. Cela a été le cas au cours du confinement. Cela pousse-t-il les citoyens à tolérer in fine des techno-**

**logies de surveillance alors qu'ils ne l'auraient peut-être pas accepté dans un contexte normal ?**

C'est évident, et c'est le danger du solutionnisme technologique. Nous avons connu une période de privation de libertés extrêmement forte avec le confinement. En parallèle, les dispositifs de surveillance et de contrôle social sont rendus désirables par les pouvoirs publics en offrant un prétendu surcroît de praticité pour les utilisateurs. Par exemple, l'application de traçage StopCovid – en dépit de nombreux problèmes techniques et éthiques – a été présentée comme une arme pour se protéger de l'épidémie. Le gouvernement joue sur une forme d'acculturation à la surveillance. Le fait de se surveiller et d'être tracé est rendu ludique, permettant à ce genre de dispositifs de s'imposer de façon extrêmement douce.

**Lorsque des technologies intrusives sont déployées de manière exceptionnelle, cela facilite-t-il leur acceptation sociale hors période de crise ? Et pourra-t-on revenir en arrière ?**

Avec la prolifération de l'informatique et des objets connectés, une société de la surveillance déshumanisante et antidémocratique est en train de nous être imposée. Au-delà des nouvelles technologies de surveillance dont le déploiement a été amplifié au cours de la crise, nous avons assisté à une accélération de cette société sans contact, avec des interactions à distance. Cela a pu sembler extrêmement pratique, mais, là encore, cela va multiplier les formes de contrôle social. Par exemple, le télétravail a souvent été accompagné d'outils pour surveiller à distance les salariés. La surveillance a donc pris des allures très diverses.

La réponse doit être collective. Il faut freiner l'innovation technologique tous azimuts et déconstruire le mythe d'une technologie qui apportera des solutions durables aux problématiques politiques de nos sociétés. Nous devons aussi résister à cette fuite en avant d'une société sans contact, pour sortir de cette crise en ayant le désir de retrouver une façon plus charnelle de faire société. ■

# Maintenez la distance physique, on s'occupe de réduire la distance numérique.

Si la crise que nous traversons nous impose de nouveaux réflexes, elle renforce nos engagements pour 2025. Nous sommes mobilisés pour lutter contre toute forme d'exclusion numérique et pour fournir l'accès au digital au plus grand nombre. Ce sont les conditions de l'égalité numérique.

Retrouvez tous nos engagements sur [orange.com](https://www.orange.com)

Vous rapprocher de l'essentiel





# La crise sanitaire envoie de mauvaises ondes sur la 5G

**TÉLÉCOMS** Le lancement de la future génération de communication mobile a été chamboulé. Son utilité et son impact sur la santé et l'environnement font de plus en plus débat.

PIERRE MANIÈRE

L'épidémie de Covid-19 a semé la zizanie. Avant la crise, l'arrivée de la 5G en France était toute tracée. Les fréquences dédiées à cette nouvelle technologie de communication mobile devaient être attribuées aux opérateurs au printemps. Dans la foulée, Orange, SFR, Bouygues Telecom et Free devaient en débiter le déploiement et lancer de premières offres dans au moins deux villes d'ici à la fin de l'année. Mais la crise sanitaire a tout chamboulé. Les enchères pour les fréquences 5G, prévues fin avril, n'ont pas pu se dérouler comme prévu. Surtout, des questionnements concernant l'utilité de la 5G, sa dangerosité pour la santé et son impact sur l'environnement, ont surgi.

De fait, à quoi bon se presser à déployer, à coups de milliards d'euros, cette technologie alors que dans les campagnes, de nombreux bourgs et villages ne disposent toujours pas de téléphonie mobile ? Ce problème des inégalités d'accès au numérique n'est pas nouveau. Mais il est devenu ultrasensible pendant le confinement. Contrairement aux habitants des villes, beaucoup de foyers ruraux ne pouvaient ni travailler à distance, ni accéder aux téléconsultations médicales, ni téléphoner des cours pour les enfants ou faire leurs courses en ligne. En parallèle, la 5G a été accusée de tous les maux. En Grande-Bretagne, des comploteurs ont brûlé des pylônes de téléphonie, accusés de propager le virus. En France, des antennes ont aussi été détruites. Le tout sur fond d'inquiétudes de certaines associations, comme Agir pour l'environnement et Priartem, qui redoutent les effets de la 5G sur la santé et l'environnement.

## UNE TECHNOLOGIE « LOIN D'ÊTRE MATURE »

Dans ce contexte, certains opérateurs ont appelé le gouvernement et l'Arcep, le régulateur des télécoms, à revoir le calendrier d'arrivée de la 5G. À la différence d'Orange et de Free, qui souhaitent lancer la 5G sans traîner, SFR et surtout Bouygues Telecom ont demandé un report des enchères de fréquences. Ce dernier souhaitait repousser l'attribution fin 2020, voire début 2021. Le 22 mai, Martin Bouygues, le PDG de Bouygues Telecom, dont les sorties dans la presse sont rares, s'est fendu d'une tribune dans *Le Figaro*. À l'en croire, reporter les enchères de quelques mois permettrait au secteur d'accélérer la couverture des zones blanches, où le mobile ne passe pas. Quelques jours plus tard, Richard Viel, le directeur général de Bouygues Telecom, suggérait qu'un tel programme pourrait être financé via une ristourne sur les fréquences 5G.

**Manifestation anti-5G à Nantes. Associations et citoyens s'inquiètent d'un déploiement jugé dangereux.**

[ESTELLE RUIZ/NURPHOTO]



Bouygues Telecom a clamé, en outre, que la France ne pâtirait pas d'un report de lancement de la 5G. Selon Martin Bouygues, cette technologie est « loin d'être mature », et ne servira, au début, qu'à écouler plus de trafic mobile dans les grandes villes. « Pour le grand public, les usages potentiellement innovants n'arriveront pas avant 2023 ou 2024 », a-t-il lancé. Il est vrai que ce n'est qu'à cet horizon que la 5G disposera notamment d'une très faible latence, c'est-à-dire la réponse du réseau lorsqu'on le sollicite. Une caractéristique très attendue dans des domaines comme la voiture autonome, les usines connectées ou les opérations chirurgicales à distance.

Lors d'une audition au Sénat, le 10 juin, l'état-major de Bouygues Telecom en a remis une couche. Martin Bouygues a argué qu'un report des enchères permettrait, aussi, de ne pas « escamoter le débat » sur les risques liés aux ondes et sur l'impact environnemental de la 5G. Directeur général délégué de Bouygues et président de Bouygues Telecom, Olivier Roussat, a même assuré que la 5G accroîtra sans nul doute la consommation énergétique du secteur ! D'après lui, il est vrai que cette technologie « permet de transporter des données avec moins d'énergie ». Mais comme la 5G « augmente considérablement les débits », et favorise ainsi les usages « data-vores », la consommation d'énergie des télécoms progressera forcément « de façon importante ». Sur ce point, « nous n'avons pas la pierre philosophale », a-t-il renchéri.

Si le sujet préoccupe autant Bouygues

Telecom et SFR, c'est parce que la 5G va coûter très cher. En fréquences, d'une part, sachant que leur prix minimum a été fixé à 2,17 milliards d'euros par l'État. Et d'autre part, en déploiements d'antennes à travers tout l'Hexagone. Dans sa tribune, Martin Bouygues a d'ailleurs appelé à une révision du prix des fréquences. « Les opérateurs télécoms peuvent-ils raisonnablement acheter des fréquences dont les prix de base ont été fixés au début de l'année, en pleine euphorie économique, alors que la croissance pour 2020 s'annonce à -8% ? », a lancé le dirigeant, avant que Bercy ne révise ce chiffre à -11%.

Face à cet intense lobbying de Bouygues Telecom et de SFR, le gouvernement a répondu de manière ferme. Agnès Pannier-Runacher, la secrétaire d'État à l'Économie, a déclaré, début juin, qu'il était hors de question que la France prenne davantage de retard dans le déploiement de la 5G. La ministre a plaidé pour des enchères en septembre, arguant que cette technologie était essentielle « pour relocaliser et remuscler l'industrie ». Pas question, pour Bercy, que la France décroche dans ce domaine, alors que « les États-Unis, la Chine et la Nouvelle-Zélande, font de la 5G un des éléments de leur relance [...] et appuient sur l'accélérateur ». À en croire la secrétaire d'État, la 5G constitue une fondation essentielle à la compétitivité économique du pays dans les années à venir. Agnès Pannier-Runacher a également balayé l'idée d'une renégociation du prix des fréquences. Quelques jours plus tard, l'Arcep s'est

mis dans la roue de l'exécutif. Le régulateur des télécoms a précisé que les enchères des fréquences 5G se dérouleraient entre le 20 et le 30 septembre. Mais désormais, les opérateurs ne seront plus contraints d'offrir, ni de déployer, un service 5G dans au moins deux villes d'ici à la fin de l'année. Pas question, souligne l'Arcep, de mettre le couteau sous la gorge des industriels. Libre à SFR et à Bouygues Telecom de ne pas proposer tout de suite cette technologie si elle ne constitue pas, à leurs yeux, une priorité.

## DES CRAINTES JUGÉES LÉGITIMES PAR L'ARCEP

En matière de couverture 4G, notamment dans les zones blanches, pas question non plus de lancer un nouveau programme. Et encore moins de le financer soit en baissant le prix des enchères 5G, soit en rognant les obligations de déploiement de cette nouvelle technologie. Sébastien Soriano a rappelé que les opérateurs sont déjà impliqués dans un programme, baptisé « New Deal », visant à couvrir les zones blanches. « Ce projet est ambi-

tieux, bien fait, bien conçu, bien calibré, a déclaré le chef de file de l'Arcep en conférence de presse le 16 juin. Je ne crois pas à la capacité du secteur de faire beaucoup plus que le New Deal. » En revanche, la question de l'impact de la 5G et des réseaux télécoms sur l'environnement préoccupe l'Arcep. « À ce sujet, nous voulons ouvrir un nouveau chapitre de la régulation, a indiqué Sébastien Soriano. La 5G aggrave plusieurs craintes. Certaines sont peut-être exagérées : par le passé, le secteur des télécoms a réussi à contenir sa consommation énergétique... Néanmoins, ces préoccupations sont légitimes. » L'Arcep a ainsi lancé une « plateforme de travail » ouverte à tous les acteurs économiques, politiques et associatifs. Son objectif est de récolter un maximum d'informations sur l'impact environnemental des réseaux, puis d'élaborer des outils de mesures fiables (des « baromètres verts ») et de partager des bonnes pratiques.

Bercy, de son côté, a lancé une mission pour répondre aux craintes sur la 5G. Son objectif : faire le point sur les meilleures pratiques dans les pays qui ont déjà débuté les déploiements, et surtout rassurer la population. Concernant la consommation énergétique, le gouvernement se veut confiant. En 2025, elle devra être équivalente à celle d'aujourd'hui, ambitionne Bercy. Reste que les ONG anti-5G, qui souhaitent un moratoire sur le déploiement de cette technologie fustigent une « surdité démocratique ». Présentée depuis des années comme une révolution technologique, la 5G n'aura jamais suscité autant de controverses. ■

## EN CHIFFRES

# 2,17 Md€

PRIX MINIMUM POUR L'ACHAT DE FRÉQUENCES 5G EN FRANCE, DONT LES ENCHÈRES DEVRAIENT SE DÉROULER ENTRE LE 20 ET LE 30 SEPTEMBRE SELON L'ARCEP.



**LA  
TRIBUNE**

# **PARTAGEONS L'ÉCONOMIE**



TRANSMETTONS AUJOURD'HUI LE MEILLEUR POUR DEMAIN !

LUNDI **12 OCTOBRE** 2020

**STATION F**

5 PARVIS ALAN TURING, 75013 PARIS

[#PartageonsLEconomie](#)

EN PARTENARIAT AVEC



CITEO



Essentiel pour moi





**DIGITALISATION** Même si le confinement a permis aux entreprises de généraliser le télétravail ou de dématérialiser les « process » internes, la crise économique pourrait conduire à ajourner les projets de réorganisation.

# La transformation numérique bientôt freinée dans son élan ?

SYLVAIN ROLLAND

Lundi 15 juin, 9 heures, Élodie, 42 ans, directrice associée dans un cabinet d'études nantais de BTP, retrouve enfin son bureau, après trois mois de télétravail. « Une partie de moi est contente de revenir à la normale et de retrouver physiquement mes collègues, mais certaines choses vont me manquer. J'ai apprécié ne pas me presser le matin, j'ai travaillé de manière plus efficace et sans interruption intempestive, dans une tenue confortable, et je me passerais bien des quarante minutes de voiture matin et soir ! », confie-t-elle. Pour cette cadre, le travail à distance forcé, qui a débuté le premier jour du confinement, a été « très stressant au début, une respiration ensuite ». Stressant, car le télétravail n'était pas pratiqué par cette entreprise d'une vingtaine de salariés.

« Le patron n'y croyait pas, c'est un fervent partisan du présentiel, surtout pour une petite structure. Mais on n'avait pas le choix, donc on a installé Zoom et on s'est organisés différemment », explique-t-elle. Pendant deux semaines, il y a eu des « tâtonnements » au niveau du management. Trois employés ont dû acheter du matériel informatique, partiellement remboursé. Finalement, tout le monde a pris le pli. Mais c'est aussi parce que l'entreprise ne partait pas de zéro.

## OBJECTIF : PASSER L'ANNÉE

Depuis deux ans, Élodie est chargée de la modernisation des process internes. « Nous avons un logiciel pour gérer la relation client et la facturation, et nous sommes tous sur la messagerie professionnelle Slack pour l'organisation. J'étais en train de digitaliser les process RH et d'étudier l'hébergement dans le cloud juste avant le confinement », détaille-t-elle. Pour autant, la parenthèse du télétravail s'est refermée dès que possible. Et la poursuite de la transformation numérique est sur pause. « Pour l'instant, on préfère se focaliser sur les clients », justifie pudiquement l'employée.

Effectivement, avec une contraction d'au moins 11% du PIB cette année d'après les estimations provisoires de Bercy, la crise économique s'annonce profonde et violente. Les entreprises, de toutes tailles et dans tous les sec-

teurs, font face pour la plupart à une baisse brutale et parfois très importante de leur chiffre d'affaires, qui impacte leur trésorerie. L'objectif est donc de passer l'année plus que d'investir. « Plus personne ne lance de projet de transformation numérique en ce moment », affirme Philippe Raynaud, « country manager » France chez PeopleDoc, qui fournit conseil et solutions de digitalisation aux entreprises et organisations.

Pendant le confinement, cette ancienne start-up passée sous pavillon américain a vendu de nombreuses solutions de dématérialisation, notamment pour les fiches de paie ou pour signer des documents de manière électronique. « Mais on parle là de digitalisation, pas de transformation », relève Jean-Frédéric Réal, le directeur de l'innovation chez Scalian.

## EN CHIFFRES

# 10 000 \$

ÉCONOMIE MENSUELLE RÉALISÉE PAR UNE ENTREPRISE AMÉRICAINE EN EMPLOYANT UN SALARIÉ EN TÉLÉTRAVAIL

« En pleine crise, le principal risque est que les entreprises cherchent surtout à réduire leurs coûts. La véritable transformation, par exemple pour intégrer du collaboratif avec leur supply chain et leurs clients ou se doter d'une vraie politique de gestion de la donnée, n'apparaît plus comme une urgence », déplore-t-il. Une analyse partagée par Godefroy de Bentzmann, le président de l'association professionnelle Syntec Numérique.

## LA CHUTE DE BARRIÈRES PSYCHOLOGIQUES

« Il y a eu un déclic. Désormais, tout le monde a conscience que la transformation numérique est une priorité, mais la survie l'emporte sur l'investissement. Tous les projets non considérés comme vitaux – l'écologie, le social, la transformation des process

internes – sont repoussés à l'après-crise », confirme-t-il. Autrement dit, si la société dans son ensemble a gagné en trois mois plusieurs années de maturité vis-à-vis du numérique, le chemin est encore très long. Autant pour le secteur public – comme l'a montré le fiasco de l'Éducation nationale pour organiser l'enseignement à distance – que pour le privé, pour lequel se pose désormais la question des moyens financiers.

Alors, que va-t-il rester de ce déclic ? Des barrières psychologiques sont tombées, notamment autour de l'hébergement des données à distance dans le cloud, qui devrait, in fine,



Une réunion en visioconférence. En deux mois, les sociétés ont gagné plusieurs années dans leur mutation numérique.

[NICOLAS GUYONNET/HANS LUCAS/AFP]



# 34 TECHNOLOGIES

## [ La transformation numérique bientôt freinée dans son élan? ]



profiter à l'industrie du logiciel. « L'accélération des usages numériques a permis aux sceptiques du digital de changer d'état d'esprit. Ils se sont aperçus que le risque, notamment de sécurité, est inévitable, mais que les solutions en SaaS [hébergées dans le cloud, ndlr] ont beaucoup d'avantages », estime Philippe Raynaud, de PeopleDoc.

### L'ACTIVITÉ SUIVIE À LA TRACE

Même si le « présentiel » est à nouveau à l'ordre du jour, le télétravail devrait aussi rester. Les retours d'expériences du confinement montrent que s'il est bien organisé, le travail à distance peut améliorer la productivité et le moral des troupes. Dans le « monde d'après », il devrait aussi offrir des économies à l'entreprise, malgré le coût d'équipement des salariés en matériel informatique et même en mobilier de bureau. Ainsi, une entreprise qui organiserait une rotation de ses employés sur place pourrait transformer ses locaux pour réduire le nombre de postes de travail et donc faire des économies sur son loyer.

« On peut anticiper l'essor de travailleurs hybrides, combinant travail à domicile et travail au bureau. Aux États-Unis, des analystes estiment entre

11 000 et 12 000 dollars l'économie représentée par employé pour un mois de télétravail », note Lieven Bertier, directeur du marché Workplace chez Barco ClickShare, une société spécialisée dans les systèmes de visioconférence. Mais le télétravail pose aussi de nouveaux défis. De nombreuses entreprises sont tombées dans le piège du « flicage » des employés, bien aidées par les technologies de surveillance vendues par des start-up sans scrupule. Les logiciels de mesure de la productivité Teramind, VeriClock ou ActivTrak, capables par exemple de compter le nombre d'emails envoyés ou de tracer l'activité de la souris de l'ordinateur, ont explosé depuis la mi-mars, notamment aux États-Unis. Tout comme Sneek, un logiciel qui prend automatiquement une photo de l'employé toutes les cinq minutes via sa webcam pour vérifier qu'il est bien devant son écran...

Pour éviter ces dérives, de nombreux experts en transformation numérique pensent que le basculement dans le télétravail doit s'accompagner d'un changement des pratiques managériales. Les chefs devront être formés

« Il y a eu un déclic. La transformation numérique est désormais une priorité, mais la survie l'emporte sur l'investissement »

GODEFROY DE BENTZMANN,  
PRÉSIDENT DE SYNTEC NUMÉRIQUE



De nombreuses entreprises ont profité des nouveaux outils mis à leur disposition pour « fliquer » leurs salariés. [ISTOCK]

à la gestion à distance des troupes, pour laisser une plus grande part à l'autogestion et à la responsabilisation, sans non plus donner aux salariés le sentiment de les abandonner. Pas si facile... « Maintenir le lien avec les autres collaborateurs de l'entreprise est une des clés pour transformer durablement l'essai du télétravail en France. Les outils numériques doivent être pensés comme des espaces collaboratifs inspirants, et non pas aggraver le sentiment d'isolement de certains », met en garde Lieven Bertier.

Pour l'heure, les professionnels du numérique s'inquiètent surtout du retour des verrous traditionnels d'avant-crise. « Les lourdeurs qui freinent la transformation sont toujours là, notamment pour le service public. C'est une énorme machine qu'il sera difficile de faire bouger en fin de

mandat. Les grands groupes retrouvent aussi leurs silos entre les différentes directions et la résistance naturelle au changement d'une partie des employés », analyse Godefroy de Bentzmann, le président de Syntec Numérique. Pour cet entrepreneur, également CEO de la société de conseil en technologies Devoteam, les plus susceptibles d'accélérer leur transformation numérique post-Covid-19 sont les TPE-PME. « J'ai plus confiance en l'agilité et en la capacité de rebond des TPE-PME, car ce sont des entrepreneurs. Par contre, il faut les aider, car ils sont plus fragiles financièrement, en poursuivant les aides d'État et en mobilisant les Régions », affirme-t-il. Pour les fédérations professionnelles du numérique, le grand plan de relance de l'économie prévu pour septembre doit faire de la transfor-

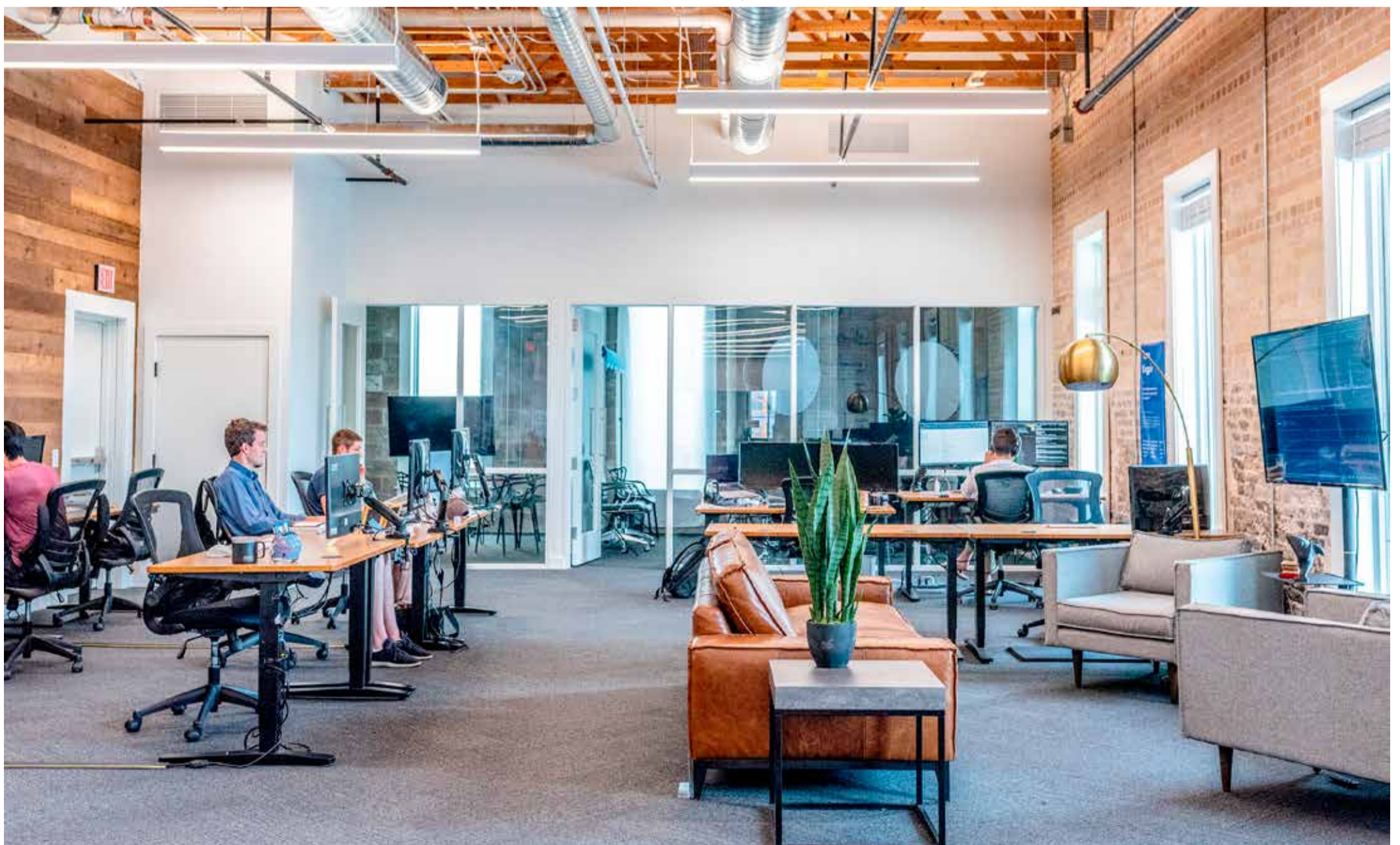
mation numérique l'un des piliers de la croissance post-Covid-19. Dans une lettre ouverte cosignée notamment par Tech In France et l'Alliance industrie du futur, Syntec numérique appelle ainsi le gouvernement à lancer les « Grands Travaux de la tech », en intégrant dans le futur plan de relance des investissements massifs dans les technologies (Internet industriel, IA, 5G, robotisation...) pour moderniser l'appareil productif français. Le document insiste aussi sur la nécessité d'accélérer la modernisation de l'État et des collectivités locales.

### RÉARMEMENT TECHNOLOGIQUE

Dans la même veine, l'association France Digitale, qui regroupe start-up et investisseurs, a publié en mai un « plan de redirection » pour pousser l'État et les grandes entreprises à « se réarmer technologiquement ». Parmi les quinze propositions : investir 10 milliards d'euros sur deux ans pour accompagner la transformation numérique des grands groupes, réaliser une « révolution de la commande publique » en faveur des entreprises innovantes, former au numérique 100% de la population, ou encore créer un crédit d'impôt sur les dépenses de cybersécurité.

Contacté par La Tribune, le secrétaire d'État au Numérique, piloté par Cédric O, « prend note » de ces propositions, dont certaines ont « certainement » vocation à intégrer le grand plan de relance de septembre. « Il y a un frémissement, mais il faut un coup de pouce politique pour que la transformation numérique du pays et des entreprises soit au cœur de la relance », résume-t-il. ■

Lieven Bertier, directeur du marché Workplace chez Barco ClickShare, pronostique « l'essor de travailleurs hybrides combinant travail à domicile et travail au bureau ». [MEDIUM]





# À l'ère du virus, une vie de bureau reconfigurée

**IMMOBILIER** Après trois mois de télétravail généralisé, les professionnels du secteur s'interrogent sur l'évolution des espaces à proposer aux salariés.

CÉSAR ARMAND

« **Q**uel que soit l'âge du salarié, son bureau idéal, demain, sera un mix entre un peu plus de télétravail et de l'open space avec postes de travail affectés, où l'on peut décider de la distance », assure l'économiste Ingrid Nappi, professeure à l'Essec, titulaire de la chaire Workplace Management et autrice d'une enquête sur 800 employés de bureaux. « Tous les salariés veulent monter d'un grade en termes d'espace de travail : ceux qui sont en flex office veulent travailler en open space, ceux en open space veulent un bureau partagé, ceux en bureau partagé espèrent un bureau privatif », ajoute-t-elle.

« La crise sanitaire et le confinement ont été un révélateur de la possibilité de se passer non seulement d'un bureau en tant que pièce de travail mais aussi des attributs du lieu de travail – salles de réunion, bibliothèque, dossiers papier, téléphone fixe... », renchérit l'avocate Catherine Saint Genest. « Si nous savons ne pas retomber dans les habitudes anciennes, c'est une formidable opportunité de faire évoluer l'utilité et l'attrait des espaces de bureaux du XXI<sup>e</sup> siècle, qui doivent devenir des espaces conviviaux de travail en équipe, destinés à favoriser les synergies pendant une partie du temps de travail », poursuit cette responsable du pôle immobilier chez Jeantet. D'autant que les bureaux n'ont pas (encore) signé leur arrêt de mort. « Ils ont une valeur et une signification, ils symbolisent l'image d'une entreprise forte, une entreprise à laquelle on peut s'identifier », souligne Thomas Geor-



**La crise du Covid est l'occasion pour les acteurs de l'immobilier d'entreprise de repenser la conception du lieu de travail.**

[ISTOCK]

geon, le directeur général de la Société de la tour Eiffel, une foncière spécialisée dans les bureaux dans le Grand Paris.

UN « TICKET BUREAU » SUR LE MODÈLE DU TICKET RESTO De la même manière, « un jour de télétravail, c'est vivable, deux jours, vous tournez en rond chez vous », rappelle Clément Alteresco, président-fondateur de Morning (groupe Nexity). « Nous demeurons des animaux sociaux ! », insiste celui qui défend la

création de « tickets bureaux » sur le modèle des tickets resto. Pour les défenseurs du home office, « la question : "Où êtes-vous ? n'importe plus. "Que réalisez-vous ? prédomine désormais », explique Ulysse Dorioz, directeur de la transformation à la Région Île-de-France et copilote de la politique des bureaux au nouveau siège de Saint-Ouen avec la DRH Fabienne Chol. « Un poste de travail au bureau coûte entre 10000 et 15000 euros, quand une bonne connexion Internet chez soi grâce à la fibre optique coûte 500 euros maximum.

Cela mérite réflexion », appuie Lawrence Knights, cofondateur de Kwerk et concepteur du classement Well-being [bien-être, ndlr].

« Il s'agit d'en finir avec les deux heures de bouchons quotidiens pour finir entre quatre murs. C'est la fin du bureau, tel qu'il a toujours été conçu jusqu'à aujourd'hui », assène de son côté Florian Delifer, le dirigeant d'OfficeRiders, une jeune pousse qui propose des activités de team-building (cours de cuisine, de théâtre, d'improvisation) et de bien-être (méditation, yoga, massage, sport) à des entreprises voulant aérer leurs équipes dans des lieux atypiques.

**RÉPONDRE AU DÉFI DE LA QUALITÉ DE L'AIR**

Ne serait-ce que pour des raisons de santé publique, le sujet de la qualité de l'air intérieur va effectivement (re) devenir une priorité pour tous les propriétaires et locataires. « Cela va demander un travail énorme tant sur l'existant que sur les immeubles neufs, l'air recyclé des bureaux favorisant la propagation du coronavirus. Sur le modèle des labels d'efficacité énergétique, peut-être peut-on déjà imaginer un label sanitaire. Ce sera majeur pour attirer les talents et les conserver », déclare par exemple Xavier Musseau, directeur général exécutif d'Hines

France, gestionnaire d'actifs, investisseur et promoteur. Interrogé sur la possibilité de créer une telle certification, le président du label Certivea et administrateur de l'alliance Haute qualité environnementale (HQE), Patrick Nossent confie son scepticisme : « Nous privilégions les démarches plus holistiques en faveur de la qualité de vie au travail ou du développement durable des bâtiments, réplique-t-il, dans lesquelles la qualité de l'air intérieur est l'un des critères » parmi d'autres, comme le confort thermique d'été.

Avec EDF, son deuxième preneur à bail derrière Orange, et l'incubateur Impulse Partners, le gestionnaire foncier Covivio vient, lui, de lancer un appel à projets baptisé Air Quality Challenge [relever le défi de la qualité de l'air] pour dénicher « une solution robuste déjà éprouvée ». « Entre un capteur posé sur une table et un appareil sur un toit, le temps de mesure et de suivi des résultats est différent, de même qu'il ne devra pas s'agir d'une solution qui augmente le bilan énergétique du bâtiment », précise son directeur de l'innovation Philippe Boyer, qui imagine déjà quelque chose comme les algues qui aspirent les microparticules fines et le CO<sub>2</sub>.

Le promoteur Altarea Entreprise mise, pour sa part, sur « la convivialité et le confort, notamment pour les espaces extérieurs ». « Le confinement va très certainement développer le besoin d'espaces ouverts. Ce besoin d'air frais va rester », prédit son président Adrien Blanc. Consultant associé en bureaux flexibles chez Savills Francs, Cédric Chirouze ne dit pas autre chose : « Les commerces et l'hôtellerie ont beaucoup de choses à nous apprendre. » ■

« Peut-être peut-on déjà imaginer un label sanitaire. Ce sera majeur pour attirer les talents et les conserver »

XAVIER MUSSEAU, DIRECTEUR GÉNÉRAL EXÉCUTIF D'HINES FRANCE

## Chez soi, une irrésistible envie de pousser les murs

**LOGEMENT** Balcons, terrasses, jardins, pièces en plus sont les éléments qui ont le plus manqué aux Français vivant en appartement. Et si demain tout pouvait changer ?

« Quelle que soit la porte que l'on pousse, famille, intimité, travail, confort, ce qui manque le plus, c'est l'espace. Intérieur et extérieur », écrit l'ex-journaliste Catherine Sabbah, autrice de l'enquête « Aux confins du logement » réalisée auprès de 8000 personnes dans le cadre de l'Institut des hautes études pour l'action dans le logement (Idheal). Qui n'a jamais rêvé en effet ces derniers mois d'un coin pour télétravailler ou juste pour s'isoler ? « Quand on achète un logement, on n'achète pas que des mètres carrés, mais des parties communes, des voisins, un projet », estime

Alexandra François-Cuxac, la présidente de la Fédération des promoteurs immobiliers de France (FPI). « Avoir un espace pour travailler, ça peut être un sujet de gestion des espaces communautaires, comme le rez-de-chaussée et/ou un bureau partagé à chaque niveau, voire un réseau wi-fi commun. Il y a beaucoup de choses à imaginer », ajoute-t-elle.

« Il est difficile de concevoir des grands logements abordables dans les grandes villes. Nous aimerions tous en faire pour répondre à cette demande de toujours plus de télétravail et de toujours plus d'espace », renchérit Nordine Hachemi, PDG de Kaufman & Broad. « Ces tendances sociétales de fond sont déjà prises en compte par les promoteurs qui s'efforcent de les satisfaire, mais l'équation économique n'est pas simple », insiste Éric Groven, directeur immo-

bilier des réseaux France de la Société générale et président de Sogeprom. « L'augmentation du coût du foncier en zone tendue et des coûts de construction implique que les pouvoirs publics viennent rapidement en aide à la filière immobilière pour loger plus de familles à coût maîtrisé en tirant tous les enseignements durables du confinement », exhorte-t-il encore.

**CRÉER « UN ABRI POLYVALENT ÉVOLUTIF »**

Déplacer la cloison, ajouter/retirer des prises électriques... Des jeunes pousses le proposent déjà aux acquéreurs de logements neufs. « Avec de nouvelles envies et de nouveaux besoins côté acquéreurs, on peut vraisemblablement penser que ce que nous venons de vivre va développer le logement sur mesure, la coconception et la configuration de logements », estime

ainsi Jeanne Massa, cofondatrice d'Habiteo (500 clients).

« Les cinquante dernières années de production ont créé des logements arrivés à leur paroxysme de l'incoséquence. Les années 2020 seront l'ère de la personnalisation », assène de son côté Benjamin Delaux, pré-

sident-fondateur d'Habx (500 appartements personnalisés en 2019). « Revenons à de la simplicité, au logement comme abri polyvalent évolutif, mutable au gré des journées, des saisons, des événements extérieurs », conclut l'architecte Maud Caubet, prix d'architecture 2019. ■ C. A.



**La plupart des appartements actuels manquent d'un espace pour télétravailler ou s'isoler.** [DR]



## 36 TRANSITION ÉCOLOGIQUE



La production agricole stagne alors que la population française a augmenté de 11% et les circuits longs de distribution ont montré leur fragilité pendant le confinement. (SANDRA FASTRE/HANS LUCAS)

# Dans le « monde d'après », l'idée d'indépendance alimentaire revient en force

**AGRICULTURE** Pour les professionnels du secteur, la crise du Covid-19 a démontré la nécessité de rebâtir la souveraineté agricole de la France. Mais la controverse fait rage sur la meilleure façon d'y parvenir.

GIULIETTA GAMBERINI

**A**u moins autour de ce sujet, la crise du coronavirus a créé, en apparence, un consensus. En France, le « monde d'après » ne pourra plus négliger l'enjeu de la souveraineté alimentaire. Emmanuel Macron lui-même, lors de son allocution du 13 avril, a reconnu le besoin de « rebâtir une indépendance agricole [...] française ». Sept organisations cardinales du secteur, dont la Fédération nationale des syndicats d'exploitants agricoles (FNSEA)\*, ont publié le 6 mai dans *L'Opinion* un appel à « rebâtir une souveraineté alimentaire » : un enjeu « stratégique », « le chantier d'une génération ». Et le ministre de l'Agriculture, Didier Guillaume, a annoncé en juin qu'une conférence « à l'échelle européenne » consacrée à ce sujet sera organisée à Paris lors de la rentrée prochaine.

### UNE AGRICULTURE PLUS PRODUCTIVISTE

Si l'inquiétude d'une pénurie alimentaire exprimée par les achats compulsifs de pâtes des Français s'est révélée globalement infondée, les fragilités des circuits longs de distribution ont en effet été mises à nu par le confinement. Les ralentissements dans les transports et la logistique ont causé des difficultés d'approvisionnement. Le rajustement entre l'offre et la demande exigé par l'arrêt de la restauration hors domicile a été laborieux. Dans les villes et les campagnes, la résilience est surtout passée par le renforcement des circuits courts. Pour les ONG environnementales, la dépendance alimentaire chronique

de la France est d'ailleurs un vieux sujet de préoccupation. Selon le WWF, la filière des protéines végétales en est particulièrement emblématique. Chaque année, 4,8 millions de tonnes de soja sont utilisées pour nourrir des animaux consommés en France – élevés dans l'Hexagone ou à l'étranger. Or, la France n'en produit qu'un million de tonnes, essentiellement réservées à l'alimentation humaine. Le déficit français de protéines végétales – destiné à croître au niveau mondial avec la hausse de la consommation globale – s'élève déjà à 37%, calcule le directeur d'AgroParisTech, Gilles Trystram.

Si le Covid-19 a ainsi accéléré la convergence des inquiétudes autour de la dépendance alimentaire, le désaccord sur la notion de « souveraineté » ainsi que sur les moyens d'y parvenir reste vif. Parmi les « fragilités structurelles » du système français, les signataires de l'appel publié par *L'Opinion* insistent sur une production agricole qui depuis vingt ans « stagne », alors que la population a augmenté de 11% et que le nombre d'agriculteurs a baissé de 15% en dix ans. Tout en s'engageant à « contribuer à la lutte contre le réchauffement climatique par le stockage du carbone, le développement de la biodiversité, l'utilisation raisonnée des intrants, la relocalisation de certaines productions et le développement de circuits de distribution plus courts », ils soutiennent ainsi l'idée d'une agriculture française davantage productiviste. Ils soulignent la nécessité d'investir dans le développement des filières de production françaises, avant de les relocaliser. La taille des exploitations agricoles, plus petites qu'en Allemagne, les différences des taux d'ir-

rigation et d'utilisation de produits phytosanitaires par rapport aux pays voisins sont citées par la FNSEA parmi les freins à lever, avec la fiscalité et le coût du travail.

### DES ONG PRÔNENT L'AGROÉCOLOGIE

Dès le début du confinement, sa présidente, Christiane Lambert, a d'ailleurs insisté sur la nécessité d'une production nationale « massive », en critiquant les soutiens à une montée en gamme de la production agricole française et à une réduction des surfaces cultivables au profit de la biodiversité. Selon un communiqué publié fin avril par la FNSEA, la résilience de l'agriculture française passe aussi par un assouplissement des contraintes réglementaires environnementales.

Très différente est la recette proposée par les ONG environnementales, qui dénoncent le cercle vicieux entre la dépendance alimentaire, la spécialisation des productions nationales ou

régionales, la déforestation importée, l'agriculture intensive et la chute progressive des rendements due à l'appauvrissement des sols. Elles mettent plutôt en avant la nécessité de développer l'agroécologie : « un modèle de polyculture et d'élevage permettant de reconnecter l'agriculture avec les ressources du territoire et les enjeux alimentaires et environnementaux locaux », résume Nicolas Girod, porte-parole de la Confédération paysanne. Une transformation qui doit passer par une redécouverte de l'agronomie, « défi technique mais valorisant le lien avec le vivant ».

« Les politiques agricoles sont importantes afin de soutenir une telle transition », souligne Arnaud Gauffier, directeur des programmes au WWF France. Afin d'au moins doubler les surfaces consacrées à la production des protéines végétales en France, Pierre-Marie Aubert, chercheur en politiques agricoles et alimentaires à l'Institut du développement durable et des relations internationales (Idrri), propose par exemple de flécher les aides à la production prévues par la Politique agricole commune (PAC) européenne. Il suggère également de rémunérer les services rendus à l'environnement par les agriculteurs qui cultivent ces protéines, puisqu'elles contribuent à une meilleure gestion du cycle d'azote.

### LE RÔLE ESSENTIEL DES CONSOMMATEURS

Pour les ONG, la réflexion autour de la souveraineté alimentaire passe en outre par une remise en cause des accords commerciaux de libre-échange, à l'origine de la spécialisation agricole nationale ou régionale, de la production à bas coûts aux

dépens de l'environnement et de la destruction des productions locales. Une vision très différente du « principe d'exportations à bas coûts qui sous-tend la solidarité » internationale promue par la FNSEA.

L'ensemble des acteurs s'accordent néanmoins sur quelques points. La transition devra être soutenue par une juste rémunération des agriculteurs. Elle impliquera de relocaliser et d'adapter aussi l'industrie de transformation alimentaire. Surtout, ce seront probablement les consommateurs qui, au final, arbitreront entre les modèles. Les ONG les appellent ainsi à diminuer leur ration quotidienne de protéines animales en faveur de celles végétales. « Les agriculteurs français vous attendent pour consommer l'ensemble de leurs produits », haut ou bas de gamme, martelait pour sa part, au début du confinement, Christiane Lambert. Lors d'une conférence organisée à Paris à la rentrée, qui réunira ministres européens et représentants des organisations agricoles, des collectivités locales, des ONG et de la société civile, le gouvernement français espère trouver un accord sur cette notion et sur les priorités qu'elle implique. Elle « doit déboucher sur des mesures très concrètes, rapidement déclinables dans et avec les territoires », a-t-il promis, en évoquant la présentation à la même occasion d'un plan spécifiquement consacré aux protéines végétales. ■

\* Les autres signataires sont : les Jeunes agriculteurs; la Confédération nationale de la mutualité, de la coopération et du crédit agricoles (CNMCCA); la Coopération agricole; la Fédération nationale du Crédit Agricole (FNCA); Groupama Assurances Mutuelles; la Mutualité sociale agricole (MSA); l'Assemblée permanente des chambres d'agriculture (Apcv).

### EN CHIFFRES

# 4,8

MILLIONS DE TONNES DE SOJA UTILISÉES TOUS LES ANS POUR NOURRIR LES ANIMAUX CONSOMMÉS EN FRANCE, ALORS QU'ELLE N'EN PRODUIT QU'UN MILLION DE TONNES.



# L'inquiétant retour du plastique et des objets jetables

**POLLUTION** Malgré leur impact sur l'environnement et des avantages parfois illusoires, la plastification et le recours aux articles à usage unique pour des raisons sanitaires risquent de redevenir la norme, notamment dans les entreprises.

GIULIETTA GAMBERINI

Masques, gants, mais aussi bouteilles, emballages, lingettes... Les défenseurs de l'environnement s'inquiètent. Après les avancées obtenues dans la lutte contre la prolifération des déchets, notamment en 2019 grâce à l'adoption de la directive européenne sur le plastique à usage unique, puis en 2020 grâce à la loi économie circulaire, l'épidémie va-t-elle ouvrir la voie à un retour massif du plastique et des objets jetables? « Le recours au jetable [...] semble se transformer en une nouvelle normalité », dénonce Zero Waste France sur son site Internet. « Face à l'enjeu de réduire le risque de contamination, de vieux automatismes se sont instantanément réactivés », regrette l'association.

## LE LOBBYING TRÈS ACTIF DES INDUSTRIELS

Si les comportements domestiques sont difficiles à prévoir, les ONG relèvent déjà de potentielles dérives du côté des entreprises qui rouvrent leurs portes aux salariés. « Les recommandations générales du ministère du Travail sont équilibrées », analyse Muriel Papin pour No plastic in my sea [Pas de plastique dans ma mer, ndlr]. « Elles insistent sur la distanciation sociale et sur le lavage des mains et des surfaces, réservent les équipements de protection individuels et les masques au cas où les autres précautions ne seraient pas suffisantes, déconseillent l'usage des gants. » Mais les fiches métiers qui détaillent le protocole « systématisent le recours au plastique et à l'usage unique sans raisons explicites », s'alarme l'ONG. Elles recommandent souvent l'arrêt des

fontaines à eau et la distribution de bouteilles, alors qu'elles maintiennent l'accès aux distributeurs. Elles envisagent une plastification des documents en papier, voire des parois en plastique entre les postes. Des préconisations qui « risquent d'être surinterprétées par les entreprises, avec comme conséquence l'achat massif de matériel jetable », craint Flore Berlingen, présidente de Zero Waste France. Pour l'association, « ce recours massif au jetable dans le cadre du déconfinement se fait par réflexe [...] , parce qu'il semble plus facile [...] et qu'il "rassure" ». Mais ce lien entre hygiène et usage unique, « savamment entretenu par des décennies de marketing », est aussi l'un des principaux arguments du lobbying entrepris, dès le début de la crise, par les industriels de l'emballage et du plastique.

Dès le 8 avril, l'association European Plastics Converters (EuPC), qui représente les intérêts de l'industrie de la transformation du plastique, a ainsi écrit à la Commission européenne pour lui demander « la refonte ou le report de la directive sur les plastiques à usage unique », en insistant sur « les avantages des produits en plastique et en particulier des applications à usage unique dans les moments difficiles que nous connaissons ». « L'emballage garantit un effet barrière, c'est la première protection des produits. La préservation des conditions sanitaires est aujourd'hui encore plus qu'hier primordiale », clamait dans un communiqué diffusé le même jour Françoise Andres, présidente d'Elipso, la fédération française des entreprises de l'emballage en plastique souple.

En France, le 3 avril, dans un courrier dévoilé par *Le Canard enchaîné* et *Le Journal du dimanche*, le Medef avait demandé à la ministre de l'Environnement, Élisabeth Borne, « un moratoire sur la préparation de nouvelles dispositions énergétiques et environnementales, notamment celles élaborées en application de la loi du 10 février dernier relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire ».

Les défenseurs de l'environnement reconnaissent que la protection de la population face au virus est prioritaire, mais sou-

ignent que les avantages sanitaires du recours au plastique et au jetable sont souvent illusoires. « Une bouteille en plastique est aussi manipulée qu'une bonbonne d'eau », note Muriel Papin. D'ailleurs, selon plusieurs études, le plastique et l'acier sont les surfaces où le coronavirus reste infectieux le plus longtemps – même si des doutes persistent sur le risque de transmission. Le ministère du Travail invite même à « porter une attention particulière [lors du nettoyage] aux surfaces en plastique et en acier ».

En revanche, les conséquences néfastes du plastique et des articles à usage unique sur la santé sont désormais documentés. Quant à leurs dégâts environnementaux, également bien

connus, ils risquent d'être aggravés par la pandémie. Certes, dans la plupart des pays, l'augmentation du volume des déchets liés au recours accru aux produits jetables est difficile à évaluer, puisqu'à cause de la pandémie d'autres facteurs ont évolué : les déchets urbains ont diminué avec la fermeture des magasins et des restaurants; l'activité de nombreux centres de tri a été suspendue pour protéger les salariés.

## DES DÉCHETS SOUVENT NON RECYCLABLES

Mais selon la presse et les autorités locales, en Thaïlande, le volume des déchets plastiques a crû de 15% pendant le confinement. Les écologistes craignent que la situation soit la même

dans tout l'Asie du Sud-Est, qui abrite quatre des cinq principaux pollueurs plastiques de l'océan au monde.

Quant aux masques jetables, leur utilisation par 60 millions de Français au rythme de trois par jour aboutirait à 330 000 tonnes de déchets plastiques en une année, chacun d'entre eux pesant 5 grammes, calcule Alexis Krycève, fondateur de l'agence Gifts for Change : plus que la consommation annuelle nationale de bouteilles en plastique, qui est de 310 000 tonnes. Et ce, sans tenir compte des emballages d'origine, ni des sacs en plastique où les masques seront jetés. Or, ces déchets ne seront pas recyclables, ne serait-ce que pour des raisons sanitaires. Une partie est même

abandonnée dans la nature. Et alors que la prise de conscience, par les citoyens comme par les entreprises, de la nécessité de réduire la production de déchets est récente et fragile, un retour massif au plastique et au jetable compliquerait encore plus la mise en œuvre de la directive européenne sur le plastique à usage unique et de la loi économie circulaire.

« Nous demandons donc que l'ensemble des paramètres sanitaires et environnementaux soient pris en compte », plaide Flore Berlingen. « Tout comme un plan de sauvetage économique sans transition écologique est impensable, il est absurde de penser le déconfinement sans imaginer des protocoles et des modalités d'organisation qui ne reposeraient pas uniquement sur le jetable », note Zero Waste. Dans les entreprises, il faudrait ainsi préférer l'utilisation de matériel individuel ou personnel (ordinateurs,

« Le lien entre hygiène et usage unique est savamment entretenu par des décennies de marketing »

FLORE BERLINGEN, PRÉSIDENTE DE ZÉRO WASTE FRANCE

téléphones, mais aussi gourdes et couverts), et la révision des protocoles pour éviter que plusieurs personnes ne touchent les mêmes objets.

Les ONG restent aussi vigilantes face au risque de détricotage des normes. Certes, le commissaire européen à l'environnement, Frans Timmermans, s'est publiquement opposé au report de la directive sur les articles à usage unique, et le ministère français de la Transition écologique et solidaire a promis que « rien de ce qui a été prévu et voté ne sera changé ». Mais le caractère plus ou moins vert du plan de relance annoncé en France pour l'été fait l'objet d'une lutte par lobbyings interposés. Et à Bruxelles, la véritable portée du prochain Pacte vert européen reste en suspens. ■



La production de déchets plastiques risque de s'étendre à toutes les activités, et plus seulement au secteur hospitalier. (PHANIE BURGER/AFP)

## EN CHIFFRES

# 330 000

TONNES DE DÉCHETS PLASTIQUES POURRAIENT ÊTRE PRODUITS EN UNE SEULE ANNÉE SI CHAQUE FRANÇAIS JETAIT TROIS MASQUES PAR JOUR.



# 83% DES FRANÇAIS SERAIENT PRÊTS À BOIRE DE L'EAU POTABLE PRODUITE À PARTIR D'EAUX USÉES

Depuis un an, la question de la disponibilité de l'eau cristallise les inquiétudes environnementales et sanitaires des Français. Aux craintes liées au réchauffement climatique et à la pollution est venue s'ajouter la prise de conscience que l'eau du robinet était essentielle pour se protéger des pandémies. Des préoccupations grandissantes qui pourrait faire évoluer les mentalités et les pratiques plus rapidement que prévu, comme le montrent les résultats du cabinet d'études Elabe en exclusivité pour La Tribune.



L'histoire retiendra peut-être l'année 2019 comme celle du réveil écologique et de la prise de conscience des conséquences concrètes du réchauffement climatique. Les épisodes de canicule, les records de chaleur, les vagues de sécheresse et les images de l'Australie et de l'Amazonie en feu ont interpellé les Français, qui sont depuis 86% à se dire préoccupés par la situation environnementale. Alors qu'un pays sur

cinq devra faire face à de sévères pénuries d'eau au cours des vingt prochaines années, 92% des sondés se disent préoccupés par la pollution des océans, des rivières et des lacs, 87% par la raréfaction des ressources et 84% par les risques de sécheresse. Plus récemment, l'importance de l'accès à l'eau du robinet a également été mise en lumière par la pandémie du Covid-19. En effectuant des gestes barrières aussi simples que de se laver les mains avec de l'eau et du savon, les sociétés occidentales ont redécou-

87%

DES FRANÇAIS SONT CONVAINCUS DE L'UTILITÉ DE LA PRODUCTION D'EAU POTABLE À PARTIR D'EAUX USÉES POUR LIMITER LES RESTRICTIONS D'EAU EN CAS DE SÉCHERESSE

vert le rôle de l'hygiène dans la prévention des épidémies. Plus étonnamment, les restrictions d'eau, qui ont touché 86 départements l'été dernier, font même craindre à près d'un Français sur deux un risque de pénurie d'eau potable au robinet. Cette situation extrême ne s'est pourtant produite que très rarement dans l'hexagone, comme lorsqu'un affluent de la Dordogne s'est asséché au cours de l'été dernier, obligeant plusieurs communes de Corrèze à se faire ravitailler par camions citernes.

DES SOLUTIONS DÉDAIGNÉES JUSQU'À AUJOURD'HUI...

Pourtant toutes les solutions technologiques existent depuis longtemps pour résoudre le problème de la disponibilité de la ressource, en transformant l'eau des égouts en un breuvage limpide répondant à toutes les normes sanitaires. En France, la réutilisation d'eaux usées traitées (REUT), limitée par la législation européenne à l'irrigation des cultures et des espaces verts, est

## SOLUTION DURABLE

### L'économie circulaire au service de l'agriculture

Dès 2011, la commune de Gruissan, dans l'Aude, a réuni un consortium de plusieurs acteurs publics et privés (INRA, Veolia, la Cave coopérative de Gruissan, Aquadoc et le Grand Narbonne) pour expérimenter une solution d'irrigation de ses vignobles en goutte-à-goutte avec de l'eau usée traitée. Veolia a mis au point un traitement tertiaire spécifique dans la station d'épuration de Narbonne-Plage pour fournir de l'eau de qualité B et C, selon les critères de la réglementation française, qui a été acheminée par tuyaux sur deux parcelles expérimentales du site de Pech Rouge. Chaque parcelle a ensuite été divisée en quatre zones, respectivement irriguées par de l'eau potable, de l'eau agricole, de l'eau de qualité B et de l'eau de qualité C. Pendant six ans, les experts de l'INRA ont ensuite analysé la qualité de l'eau d'arrosage, celle des nappes phréatiques, la qualité des sols et celle du moût de raisin. « Le suivi de ces marqueurs a prouvé que l'utilisation de l'eau usée traitée ne posait aucun problème aux niveaux sanitaires et environnementaux, explique Hernan Ojeda, ingénieur de recherches

de l'unité expérimentale de l'INRA à Pech Rouge. Nous avons mis en évidence l'absence de contaminants dans le sol et dans le raisin. Cette validation scientifique a permis de finan-

cer le déploiement de la solution sur les 80 hectares de la commune de Gruissan grâce aux fonds européens attribués par la région Occitanie pour la réutilisation des eaux usées. Sou-

tenu par les viticulteurs et les écologistes, ce projet, qui répond au nom de code Irrialt'Eau, permet de recycler intelligemment une eau traitée en évitant de la rejeter inutilement en pleine mer. Il est actuellement à l'étude pour un développement progressif de l'irrigation de la vigne avec cette source alternative dans les régions Occitanie et Provence-Alpes-Côte d'Azur, mais aussi pour d'autres cultures maraîchères, des pépinières, de l'arboriculture fruitière...

Dans les Hautes-Pyrénées, le projet SmartFertiReuse de Veolia expérimente quant à lui l'irrigation de parcelles agricoles avec une eau usée traitée enrichie en azote. La solution vise ainsi à augmenter la productivité des exploitations agricoles en recyclant non seulement l'eau usée, mais également les nutriments contenus dans les effluents traités en fonction des besoins des cultures. Les premières simulations suggèrent que les parcelles ainsi irriguées sécurisent la productivité, en limitant le recours aux intrants chimiques. Pour les agriculteurs, le bonheur serait-il dans l'eau usée ?



Parcelle irriguée par aspersion: Les eaux usées sont traitées et recyclées pour irriguer les parcelles, ce qu'on appelle le Reuse, la réutilisation des eaux usées.

[MÉDIATHÈQUE VEOLIA]





[ISTOCK]

confrontée à un frein psychologique connu sous le nom de « facteur beurk », ou « yuck factor » en anglais. Une expression très parlante pour décrire la réaction instinctive d'une population quand on lui propose de boire une eau potable produite à partir d'eaux usées. Ce refus catégorique de retrouver l'eau de ses toilettes au robinet s'explique par la crainte légitime d'agents pathogènes microbiologiques, mais aussi par des peurs plus irrationnelles, même lorsque l'innocuité de l'eau est prouvée. Si ces réticences ont été étudiées dans le monde entier, elles s'expriment en France par un manque de motivation des pouvoirs publics et des autorités sanitaires à encourager les projets de REUT alors que les ressources naturelles sont encore suffisantes pour alimenter le réseau d'eau. Dix ans après diverses politiques européennes qui promeuvent l'utilisation d'eaux usées traitées pour irriguer des cultures, la France ne recycle en effet que 0,6% de ses eaux usées, quand nos voisins italiens et espagnols en recyclent respectivement 8% et 14%. Dans le sud de l'Espagne, sur les terres arides de la région de Murcie, les stations d'épuration fournissent ainsi jusqu'à 40% des eaux agricoles. En Israël, les melons poussent en plein désert grâce à une eau d'irrigation recyclée à 85% tandis que les agriculteurs français se passent de cette eau traitée et n'en utilisent que... 0,2%. Et si aujourd'hui ce « facteur beurk » s'avérait soluble dans la prise de conscience collective du réchauffement climatique ?

### ... MAIS EN VOIE D'ACCEPTATION

Avec 20% du territoire qui subit des limitations de certains usages de l'eau chaque été, la recherche de solutions

alternatives pour préserver les ressources naturelles est en effet devenue un enjeu prioritaire pour sécuriser la production agricole hexagonale, mais aussi pour améliorer le cadre de vie des citoyens en développant les espaces verts et en offrant des solutions de rafraîchissement en cas de pics de chaleur. « La disponibilité de l'eau ne sera pas la même dans vingt ans, explique Boris David, hydrogéologue chez Veolia. Pour anticiper les pénuries, nous travaillons sur différentes solutions, parmi lesquelles l'optimisation de la consommation, le stockage de l'eau et surtout la réutilisation des eaux usées. Grâce à des procédés de filtration classique et membranaire, et de désinfection par chlore et par UV, nous savons produire depuis longtemps une eau adaptée aux différents usages, de l'eau agricole à l'eau potable, voire même de l'eau ultra-purifiée utilisée par l'industrie de pointe. »

Selon l'étude du cabinet Elabe pour la Tribune, ces procédés de réutilisation des eaux usées, s'ils ne sont connus que par un Français sur trois, semblent attendus par une grande majorité : 70% pensent que des solutions seront trouvées pour faire face au déficit hydrique, et 46% ne semblent pas surpris quand ils apprennent que l'eau usée peut se transformer en eau potable... En pratique, les premiers exemples de REUT en France permettent de recycler d'énormes quantités d'eau et d'améliorer le confort de vie des habitants sans épuiser les ressources naturelles. À Sainte-Maxime, 300 000 m<sup>3</sup> d'eau traitée permettent ainsi d'arroser les parcours du golf chaque année, mais aussi d'entretenir les espaces verts de la ville, ce qui limite le risque d'incendie. À Cabourg et à Deauville, les stations

d'épuration fournissent l'eau qui sert à nettoyer les réseaux d'assainissement tandis qu'à Pornic, l'eau recyclée sert à maintenir une zone humide urbaine fraîche appréciée des habitants et des touristes... « Ces utilisations du REUT sont très bien perçues par les habitants, poursuit Boris David. En évitant de gaspiller de l'eau potable pour l'arrosage ou l'entretien, elles permettent d'éviter les pénuries d'eau

70%

DES FRANÇAIS PENSENT QUE DES SOLUTIONS SERONT TROUVÉES POUR FAIRE FACE AUX PÉNURIES D'EAU

au moment de l'affluence touristique et améliorent ainsi la résilience des territoires. » Serait-ce la fin du « facteur beurk » qui freinait le développement de projets de REUT ? Selon l'étude Elabe, les Français sont en tous cas bien moins conservateurs qu'on ne pourrait le croire : plus de 87% se disent déjà convaincus de l'utilité de produire de l'eau potable à partir d'eaux usées traitées, en remplacement des procédés actuels de production, pour limiter l'exploitation des nappes phréatiques et les restrictions d'eau en cas de sécheresse. Pour l'instant la réglementation ne concerne que l'arrosage des cultures

et des espaces verts, mais comment réagiraient les Français si l'eau du robinet provenait directement d'une station d'épuration, où elle aurait été traitée pour répondre à toutes les normes sanitaires ? Loin d'être farfelue, cette solution fonctionne très bien dans les pays qui subissent d'importants déficits hydriques : en Namibie par exemple, la station de traitement de Windhoek transforme chaque jour 21 000 m<sup>3</sup> d'eaux usées en eau potable pour alimenter la capitale et ce, depuis près de quarante ans, en toute sécurité sanitaire...

### DE L'EAU RÉUTILISÉE ET TRAITÉE AU ROBINET ?

Alors, sommes-nous prêts à dépasser nos craintes et nos tabous pour oser utiliser une eau recyclée au quotidien ? Pour l'écrasante majorité des sondés, la réponse est positive, mais tout dépend évidemment des usages. Tant qu'il n'y a pas de contact direct, plus de 87% seraient d'accord pour remplir leur chasse d'eau, mais aussi pour laver leur voiture ou arroser leurs plantes vertes. S'il s'agit de se baigner dans une eau réutilisée, que ce soit dans une piscine municipale ou dans sa propre piscine, plus de deux Français sur trois sont prêts à faire le grand plongeon... Et contre toute attente, ils sont encore 59% à accepter de prendre une douche et de se laver les dents avec une eau traitée : un chiffre impensable il y a quelques années encore ! « Ce résultat est très encourageant, confirme Philippe Séberac, Directeur Technique & Scientifique de Veolia. Il prouve que les citoyens ont une réelle confiance dans les techniques d'épuration et qu'ils sont prêts à changer leurs habitudes quotidiennes pour répondre aux problématiques environnementales actuelles. »

Une fois les appréhensions levées pour les utilisations domestiques, les Français sont-ils aussi motivés à ingérer des aliments cultivés ou élevés avec une eau usée traitée ? Si tous ceux qui ont déjà consommé une fraise, une tomate ou un avocat en provenance d'Espagne ou d'Israël en ont déjà fait l'expérience à leur insu, les trois quarts des sondés se disent prêts à utiliser une eau potable recyclée pour cultiver des fruits et légumes et élever du bétail. Mais avant de déclarer le « facteur beurk » officiellement obsolète reste une question cruciale : sommes-nous vraiment prêts à boire une eau usée traitée au robinet, avec ou sans rondelle de citron ? Selon l'étude du cabinet Elabe, deux Français sur trois n'acceptent pas l'idée de prime abord... Deux sur trois, vraiment ? Car à la question suivante, les sondés étaient invités à citer les conditions qui les feraient changer d'avis. Et là, coup de théâtre, seuls 17% refusent l'idée en bloc quand l'immense majorité se dit prête à boire l'eau traitée sous réserve d'une information régulière sur la qualité de l'eau, d'un goût au moins équivalent ou encore d'une tarification moins chère ! Si la prise de conscience de l'urgence environnementale, la crainte du stress hydrique et la confiance dans la technologie prennent le dessus sur les instincts primaires, la réutilisation des eaux usées pourraient alors vite s'imposer comme une solution efficace pour garantir l'accès à l'eau dans les années à venir...



[MÉDIATHÈQUE VEOLIA]

**PHILIPPE SÉBERAC**  
DIRECTEUR TECHNIQUE &  
SCIENTIFIQUE DE VEOLIA

### LA RÉUTILISATION D'EAUX USÉES S'IMPOSE NATURELLEMENT

**Face à la multiplication des épisodes de sécheresse en France, quelles sont les solutions pour préserver les ressources naturelles en eau ?**

Il n'y a pas de solution unique, mais un assemblage de solutions au cas par cas. La première consiste à optimiser la consommation, pour ne pas perdre d'eau inutilement. Il faut ensuite envisager les possibilités de stockage, dans des retenues ou dans les nappes phréatiques, afin d'anticiper les phénomènes de sécheresse. Enfin, la réutilisation d'eaux usées s'impose naturellement : pourquoi acheminer de l'eau usée traitée pour la rejeter dans l'environnement alors que nous pouvons la traiter un peu plus et l'utiliser localement pour irriguer les cultures ?

**Ces techniques d'épuration sont-elles innovantes ?**

Au contraire, elles existent depuis plusieurs décennies, ce qui nous permet d'avoir un vrai recul sur leurs utilisations. En fonction des besoins, les stations d'épuration peuvent fournir une eau de qualité A, B ou C pour des usages agricoles. Quand la réglementation l'autorisera, nous pourrions même fournir une eau potable de grande qualité, en mettant en oeuvre des techniques de traitement et de surveillance innovantes pour garantir l'absence de risque pour la santé humaine. Aujourd'hui, ce n'est pas la technologie qui pose question, mais l'assemblage et la construction de filières adaptées aux besoins et aux usages.

**Comment réagissent les pouvoirs publics face à ces solutions de traitement des eaux usées ?**

De plus en plus de communes réfléchissent à des schémas innovants pour éviter les restrictions. Dans toute la France, celles qui doivent alimenter leurs terres agricoles tout en répondant aux besoins de la population touristique estivale font de plus en plus preuve de bon sens. Nous travaillons ensemble pour anticiper les risques, éviter le gaspillage et sécuriser leurs activités agricoles. Mais nous sommes encore confrontés à une réglementation très contraignante et à un manque de subventions pour financer les infrastructures...



## 40 FINANCE

# Pourquoi les espèces sont loin d'être en voie de disparition

**PAIEMENT** Les Français ont boudé l'argent liquide à la faveur des transactions sans contact. Si l'épidémie a accéléré une tendance de fond, l'horizon d'une société sans cash, qui pose des questions sociales et de libertés individuelles, semble bien lointain.

JULIETTE RAYNAL

« **D**epuis la crise sanitaire, nous avons beaucoup moins de paiements en espèces. Nos clients règlent davantage en carte bancaire, même pour les plus petits montants. Beaucoup optent pour le sans contact, cela évite de pianoter sur le clavier du terminal de paiement. Cette tendance s'est maintenue avec le déconfinement, mais pour combien de temps?, s'interroge Anne-Christine, cogérante d'une épicerie bio en banlieue parisienne. Cette question, de nombreux acteurs de la finance se la posent car ce témoignage est loin d'être isolé. Avec la propagation de l'épidémie de coronavirus et l'application des gestes barrière, les particuliers ont boudé la monnaie sonnante et trébuchante et les billets, privilégiant les paiements par carte bancaire, et particulièrement le sans-contact. Et ce, malgré le message rassurant de la Banque de France : « La probabilité de contagion par un virus via un billet de banque est très faible par rapport à d'autres surfaces », avait-elle assuré au début de la crise. La crainte d'être contaminé en manipulant des espèces, infondée selon les études menées par la Banque centrale européenne (BCE), n'est pas inédite dans l'histoire. « Lors de l'une des grandes pestes qui a touché Londres à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, les commerçants demandaient à leurs clients de mettre les pièces de monnaie dans une

*coupelle remplie de vinaigre avant de payer », rappelle Patrice Baubeau, historien de l'économie et de la monnaie, et maître de conférences à l'université de Nanterre. Ces craintes ont également poussé un certain nombre de pays asiatiques, touchés par de multiples épidémies, à opter pour des billets en plastique plutôt qu'en papier, afin de pouvoir les laver et les désinfecter plus facilement.*

## DES REFUS DE PAIEMENT ILLÉGAUX

En France, ces appréhensions conjuguées au confinement et à l'arrêt de l'activité commerciale, hormis l'alimentaire, ont provoqué une réduction considérable du recours aux billets. « Pendant toute la période du confinement, nous avons enregistré des baisses de retraits situées entre -50% et -60% aux distributeurs automatiques de billets et à nos caisses », indique Christophe Baud-Berthier, directeur des activités fiduciaires de la Banque de France. « En l'espace de deux mois, je n'ai retiré qu'une fois de l'argent au distributeur, contre deux fois par semaine habituellement », témoigne Jean, 31 ans. Quelques jours après la réouverture des commerces, les messages d'enseignes invitant les clients à ne régler leurs achats qu'en carte bancaire et n'acceptant pas le liquide se sont même multipliés. Une pratique inédite, mais surtout illégale qui a poussé le défenseur des droits à réagir en rappelant que cette restriction privait une frange de la popu-



Selon une étude de la BCE, 80% des transactions s'effectuent encore en espèces dans la zone euro. (ISTOCK)

lation, notamment les plus démunis, de l'accès aux produits de première nécessité. Depuis le début de la crise du coronavirus, un Français sur dix aurait ainsi été confronté à des refus de paiement en espèces de la part de commerçants, selon un sondage Ifop réalisé pour la société de transport de fonds Brink's, dont le modèle économique pourrait être lourdement pénalisé par un trop fort reflux du cash. À l'inverse, les paiements par carte bancaire sans contact ont mieux résisté pendant le confinement. L'effondrement n'a été « que » de 30% pendant

cette période. Ils se sont ensuite envolés lorsque le plafond a été relevé à 50 euros, lors du déconfinement, le 11 mars.

## UN CHANGEMENT DURABLE OU PAS?

« En trois jours seulement, 3 millions de transactions par carte sans contact entre 30 et 50 euros ont été réalisées, soit 15% de transactions sans contact supplémentaires », s'est félicité dès le 15 mai le Groupement des cartes bancaires CB, gestionnaire du système de paiement par carte en France. Et, « deux semaines après le début du

déconfinement, un tiers des paiements de la tranche 30-50 euros se faisait déjà par le sans-contact », constate Julien Lasalle, chef du service de la surveillance des moyens de paiement scripturaux de la Banque de France. « Un carton plein », lâche-t-il.

Mais ces changements vont-ils s'ancrer durablement dans les habitudes des consommateurs? La crise sanitaire peut-elle accélérer une bascule vers une société sans cash? « Si l'on suit les tendances de digitalisation et de dématérialisation, nous pouvons considérer que la crise nous a fait faire un bond de cinq ans en avant. Avec la réouverture progressive de tous les commerces, le curseur va sans doute revenir en arrière, mais il ne reviendra pas au niveau de début 2020. Il se situera peut-être au niveau qu'on aurait dû attendre en 2022 ou 2023 », répond Julien Lasalle. « Cette crise a engendré des changements de comportements, aussi bien du côté des consommateurs que de celui des commerçants et des professionnels, dont beaucoup se sont convertis à des solutions digitales. J'ai tendance à penser que la crise va nous faire passer un cap », poursuit-il. La crise apparaît donc comme le catalyseur d'une tendance de fond bien plus ancienne. Les

paiements en liquide, même s'ils sont difficiles à comptabiliser, diminuent indéniablement. La masse de billets en circulation sur le territoire baisse ainsi de 3 à 4% par an depuis une petite dizaine d'années. En parallèle, les paiements par carte bancaire sans contact, premiers concurrents des espèces, connaissent une utilisation grandissante. En 2019, dans l'Hexagone, plus de 3 milliards de transactions ont été réalisées par paiement sans contact, contre 2 milliards en 2018, soit une progression de plus de 56%, selon la Fédération bancaire française (FBF). Les innovations autour du paiement mobile se sont également multipliées au cours des derniers mois. Apple Pay, le portefeuille numérique de l'entreprise californienne qui permet de régler ses achats avec son téléphone sans plafond, est désormais proposé par une trentaine de banques tricolores, auxquelles s'est rajouté le Crédit Agricole fin 2019 (24,4 millions de clients en France), souligne le cabinet Talan Consulting dans son der-

« Le refus d'accepter des espèces peut écartier une catégorie de consommateurs de certains achats »

PATRICE BAUBEAU, HISTORIEN DE LA MONNAIE

nier observatoire. Les applis de paiement mobile Alipay et WeChat Pay ont également investi le marché français afin de répondre aux besoins de la clientèle asiatique. Avec la crise, des solutions françaises de monnaie électronique, comme les applis Lydia ou Paylib, ont bénéficié d'une large communication des pouvoirs publics et ont été adoptées par des professionnels de santé qui se sont largement tournés vers la télé-médecine.

Les plus jeunes générations ne sont pas oubliées. La start-up Money Walkie a lancé, fin mai, une campagne de crowdfunding pour financer la production de porte-monnaie 2.0.

## ZOOM

### AVEC 8% DES TRANSACTIONS, LE CHÈQUE EST SUR LE DÉCLIN

Alors que les débats se concentrent sur la disparition (prochaine ou non) des espèces, un autre moyen de paiement semble davantage menacé : le chèque. Davantage utilisé que la carte bancaire au début des années 2000, il ne représente aujourd'hui plus que 8% des transactions scripturales et son usage baisse de 10% par an depuis les trois dernières années. Il a ainsi été doublé par la carte bancaire, mais aussi par les virements et les prélèvements. La crise du coronavirus a largement accentué cette trajectoire descendante. Lors du confinement, son utilisation a reculé de 60%. Un rythme six fois supérieur à la normale. Alors, le chèque survivra-t-il au coronavirus? « En tant que banquiers centraux, notre rôle

est de laisser le libre choix au consommateur. Nous n'avons pas pour ambition d'interdire l'usage du chèque dès lors qu'il correspond à un besoin, assure Julien Lasalle. Toutefois, si son usage venait à se réduire encore plus fortement, avec par exemple des baisses de plus de 25% par an, nous pourrions envisager d'encadrer davantage son utilisation, avant tout pour des raisons de sécurité », poursuit-il. L'établissement d'un seuil ou de certaines conditions d'usage pourrait être établi. Si la Banque de France envisage un tel scénario, c'est que le chèque est depuis deux ans le moyen de paiement qui occasionne le plus de fraudes. « Il commence à devenir la vache à lait des fraudeurs. Ce qui est inquié-

tant, c'est que le nombre de chèques émis diminue tandis que la fraude augmente », pointe Julien Lasalle. Difficile par ailleurs de sécuriser ce bout de papier sans faire augmenter fortement son coût de gestion. Toutefois, travailler sur la disparition du chèque nécessite de réfléchir à ses différents usages, encore très variés aujourd'hui : du règlement de la cantine aux paiements interentreprises, en passant par les étrennes de Noël, les achats exceptionnels comme l'acquisition d'une voiture ou encore la volonté de ménager son plafond de carte bleue. Aujourd'hui, dans l'Union européenne (hors Royaume-Uni), la France reste le seul pays grand utilisateur de chèques. ■



Connectés à une appli mobile et prenant la forme d'animaux, ils doivent permettre aux enfants de réaliser des paiements sans contact chez les commerçants. « De la taille d'un galet, il permet de confier facilement et en toute sécurité de l'argent à vos enfants », explique les porteurs du projet qui font référence à un monde « qui abandonne peu à peu le cash » et dans lequel il est de plus en plus difficile « d'appréhender la notion d'argent et de gestion de budget ».

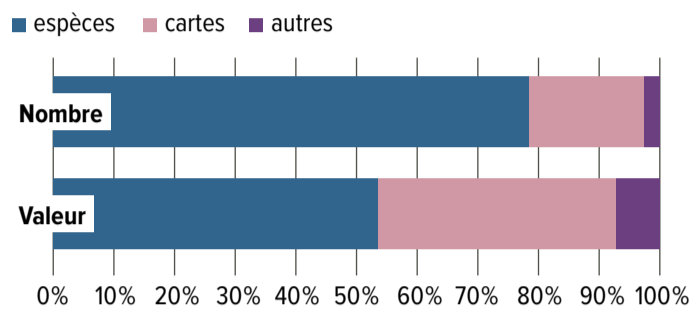
Néanmoins, malgré ces innovations et tendances de fond, le cash fait de la résistance. Selon une étude de la BCE, qui remonte à 2017, huit transactions sur dix s'effectuent encore en espèces dans la zone euro, ce qui représente un peu plus de la moitié des paiements en valeur.

#### PAYER PAR SMARTPHONE RESTE MARGINAL

« Même si, de toute évidence, la part des paiements en espèces a beaucoup baissé depuis [la parution de l'étude de la BCE en 2017, ndr], ce mode de paiement reste encore prédominant pour les paiements aux points de vente », prévient Christophe Baud-Berthier. Par ailleurs, 30% des commerçants n'acceptent pas encore les paiements sans contact. Quant au paiement en magasin depuis un smartphone, il reste encore très marginal. Selon les chiffres de Statista, seuls 2,2% des Français en ont fait usage en 2019.

Le chemin vers une société sans cash apparaît donc encore bien long, même si des pays dans le monde sont déjà beaucoup plus avancés en la

#### EN EUROPE, LE LIQUIDE DOMINE LARGEMENT



En valeur, les paiements par carte, avec ou sans contact, gagnent du terrain dans les points de vente européens.

[SOURCES : BANQUE CENTRALE EUROPÉENNE, DEUTSCHE BUNDESBANK, NEDERLANDSCHE BANK]

matière. La Chine est souvent citée comme exemple. Selon un sondage réalisé en 2017 par l'université Renmin, à Pékin, 74% des habitants affirmaient passer plus d'un mois avec seulement 100 yuans (environ 13,20 euros) d'argent liquide. Là-bas, les paiements électroniques ont explosé. Entre 2013 et 2016, les transactions par des applis sont passées de 3 770 milliards à plus de 97 000 milliards de yuans. Plus proche de nous, la Suède a également mis en place une politique publique coordonnée pour éliminer les espèces. Dans ce pays nordique, qui compte à peine plus de 10 millions d'habitants, les espèces pèsent moins de 1,4% des paiements en valeur. Le basculement s'est accéléré en moins de dix ans, sous l'impulsion des banques, qui souhaitent diminuer leurs coûts de gestion et ont conçu Swish, leur propre appli de paiement en temps réel, aujourd'hui adoptée par plus de 7 millions de Suédois pour des usages très variés, de la quête dans les églises à la vente de

journaux par les sans-abri, en passant par les achats classiques en magasin. Toutefois, alors que certaines prévisions estimaient que les commerçants pourraient cesser d'accepter du cash dès 2023, le pays semble faire marche arrière observant les limites d'une société « cashless », notamment d'un point de vue social. « Les populations les plus fragiles financièrement utilisent beaucoup plus d'espèces, à la fois pour des raisons d'habitude et de gestion. Lorsque vous avez peu d'argent, il est plus simple de maîtriser votre budget en dépensant euro après euro avec des espèces plutôt qu'avec une carte bancaire », souligne Christophe Baud-Berthier. Selon Patrice Baubeau, la possible disparition des espèces monétaires risque d'aggraver les inégalités sociales. « Cela pose de gros problèmes d'accès aux services monétaires pour les personnes qui ne disposent pas de compte bancaire ou pour celles qui se trouvent dans des situations politiques compliquées, comme les réfugiés. En

France, il existe le droit d'accès au compte. Cela signifie que la Banque de France peut imposer à une banque commerciale d'ouvrir un compte bancaire à un individu. Mais dans d'autres pays cet accès est beaucoup moins régulé. La ville de New York, par exemple, a dû récemment prendre des mesures pour empêcher que certains commerces cessent d'accepter des espèces. Si les paiements électroniques présentent des avantages pour les professionnels en termes de comptabilité et de sécurité, le refus d'accepter des espèces peut tout simplement écartier une catégorie de consommateurs de certains achats ».

L'historien pointe également des risques quant à l'aggravation de la fracture numérique. « Pour certaines personnes, l'utilisation d'un terminal électronique reste compliquée. Il y a une question de génération bien sûr, mais certains outils numériques sont aussi peu adaptés aux handicaps que peuvent présenter certaines personnes », souligne-t-il. Autre limite majeure d'une société sans cash : l'impossibilité de réaliser des achats en échappant à tout contrôle. Pour l'économiste Bruno Théret, ancien directeur de

recherche au CNRS, le cash c'est de la liberté frappée. « Il nous faut le cash pour pouvoir développer la désobéissance civile et la résistance au gouvernement à distance et à la perte de nos libertés », explique ce militant du cash au micro de France Culture. « Si une société est totalement digitalisée sur le plan des paiements, alors chacun de vos actes d'achat est tracé. Même si l'on pointe les risques de blanchiment d'argent, l'avantage des espèces pour un citoyen lambda est la possibilité de s'offrir ce qu'il souhaite sans qu'un géant du Web ou qu'une banque sache qu'il est allé à 12h18 acheter un livre et une bouteille de vin. C'est une question de préservation de sa liberté », abonde Christophe Baud-Berthier. Pour lui, les espèces présentent également une forme de résilience, par rapport aux cyberattaques et aux problèmes informatiques notamment.

#### LE RECOURS AUX BILLETS EN FORTE DIMINUTION

Reste qu'un scénario de disparition des espèces ne pourrait se produire qu'à un horizon très lointain, selon l'institution monétaire. « Nous sommes encore très loin d'une société sans cash. À un horizon visible, je ne vois pas de société sans espèces en France, ni dans la zone euro. Il y aura toujours, nous semble-t-il, une fraction de la population qui trouvera cela plus pratique », estime Christophe Baud-Berthier.

David Marcus, cofondateur de Libra, le projet de monnaie numérique lancé par Facebook, n'est pas du même avis. Dans une interview au Monde,

datée du 7 juin dernier, il juge que l'utilisation des espèces sera vraiment très limitée d'ici à vingt ans. « Dans les pays où la population aura accès à un smartphone et à des services sur l'Internet mobile, la grosse majorité – voire l'intégralité – des transactions sera numérique », affirme-t-il.

Patrice Baubeau rappelle, pour sa part, que les prévisions sur la fin du cash, sont loin d'être inédites dans notre histoire. Il les compare à un mirage qui recule au fur et à mesure que l'observateur avance. « Nous avons tendance à penser que les choses disparaissent, alors qu'elles ne font que se métamorphoser. Le vocabulaire évolue. » Autrement dit, ce que nous appelons du cash aujourd'hui (c'est-à-dire les billets) prendra une autre forme demain. « Lorsque vous faites un paiement sans contact, le risque pour le vendeur de ne pas être payé – que peut présenter un paiement par chèque – est supprimé. Il s'agit bien d'un règlement cash. Selon moi, le cash va bien rester mais ce ne sera pas forcément sous la forme d'espèces monétaires », prédit-il. Et, même si les billets se font au fil des années de plus en plus discrets aux caisses des magasins, qu'importe le rythme, ils ne devraient pas pour autant disparaître de nos foyers. « C'est peu connu, mais le billet est utilisé très minoritairement pour payer. On estime que seul un petit quart de la valeur des billets émis dans la zone euro est utilisée pour payer. Le reste est thésaurisé dans et en dehors de la zone euro », rappelle Christophe Baud-Berthier. ■

## 3 milliards

LES TRANSACTIONS RÉALISÉES SANS CONTACT EN 2019, SOIT UNE PROGRESSION DE PLUS DE 56 % PAR RAPPORT À 2018

LA TRIBUNE  
PARTAGEONS L'ÉCONOMIE

# La Rentrée de la Tech

du 7 au 18 Sept. 2020

Un événement LIVE inédit dans les 13 capitales de la FRENCH TECH sur la tribune.fr

La  
FRENCH TECH

Europe 1

BNP PARIBAS

ENEDIS  
L'ÉLECTRICITÉ EN RESEAU

WeHealth™  
Digital Medicine

bpifrance



# Se cultiver, largement.



## À Marseille, évidemment !



#choosemarseille





# LT2

LA TRIBUNE TERRITOIRES

PARTAGEONS L'ÉCONOMIE

VENDREDI 3 JUILLET 2020  
NE PEUT ÊTRE VENDU SÉPARÉMENT

## Relance économique, les régions en première ligne



### La revanche des pouvoirs locaux

**POLITIQUE** Après avoir été un candidat plutôt girondin, le président Macron a rapidement pris un tournant jacobin, quitte à se mettre à dos tout ou partie des élus locaux. Aux avant-postes pendant la crise sanitaire, ces derniers rêvent tout haut de sortir d'un « schéma ultra-centralisé ».

PAR CÉSAR ARMAND

Des « transferts de compétences, de moyens et d'effectifs ». De l'autonomie fiscale et financière. Une « révolution de liberté et d'efficacité ». Depuis l'élection d'Emmanuel Macron à l'Élysée en mai 2017, ce tiercé gagnant revient sans cesse dans la bouche des élus locaux, à commencer par le Troyen François Baroin, président (LR) de l'Association des maires de France et putatif candidat à la présidentielle

de 2022. En face, que ce soit dans une « Lettre aux Français » en pleine crise des « gilets jaunes », lors d'une conférence de presse post-Grand Débat national ou pendant une adresse à la nation un mois après le déconfinement, le chef de l'État leur répond systématiquement la même chose : « l'organisation de l'État et de notre action doit profondément changer » ; « tout ne peut pas être décidé si souvent à Paris » ; « faisons-leur davantage confiance, libé-

rons la créativité et l'énergie du terrain », ou encore : « Je veux ouvrir une page nouvelle donnant des libertés et des responsabilités inédites (...) pour nos maires. »

Le transfert de compétences, de moyens et d'effectifs demandé par les associations d'élus est pourtant déjà à l'ordre du jour avec le projet de loi sur la décentralisation, la différenciation et la déconcentration [loi 3D, ndlr] annoncé par le gouvernement au printemps 2019 mais ajourné du

fait du Covid-19. Ce texte est censé supprimer les doubles État-collectivités (décentralisation), renforcer la présence de l'État sur le terrain (déconcentration) et permettre une application différente des lois en fonction des territoires (différenciation).





# 44 L'ENQUÊTE

## [ Territoires face au Covid-19 : la revanche des pouvoirs locaux ]



C'est pourquoi cette petite musique des associations d'élus locaux et du président du Sénat Gérard Larcher commence à agacer l'entourage du ministre des Collectivités territoriales.

« Nous n'avons pas à rougir de ce que nous avons fait depuis le début du quinquennat : stabilisation de la dotation globale de fonctionnement, revalorisation du maire avec le projet de loi Engagement et proximité, loi 3D en cours de préparation avec une vraie volonté de clarification. Nous avons toujours été là pour les soutenir », dit-on au cabinet de Sébastien Lecornu.

### UN PLAN D'URGENCE D'AMPLEUR

« Faisons d'abord les 3C : confiance, compétences et clarification », réplique à La Tribune le président (LR) de Régions de France, Renaud Muselier, dont les relations se sont « normalisées » depuis janvier avec la ministre de la Cohésion des territoires, Jacqueline Gourault. « Est-ce que le pouvoir central va vouloir reprendre nos libertés conquises pendant la crise ? C'est vraisemblable mais pas souhaitable », ajoute le président de la Région Sud.

D'autant que, selon des chiffres du département des études et des statistiques locales (DESL) de la Direction générale des collectivités locales du ministère de l'Intérieur, les recettes des collectivités devraient chuter de 7,5 milliards d'euros en 2020 : 3,2 milliards pour les communes et intercommunalités [le bloc communal], 3,4 milliards pour les départements et 0,9 milliard pour les régions.

« Depuis une vingtaine d'années, Bercy regarde une chose : l'augmentation des dépenses des collectivités », relève ainsi Jean-François Debat, président (PS) délégué de l'association Villes de France. « Ils les ont cassées en vendant la suppression de la taxe pro-

fessionnelle à Nicolas Sarkozy puis la suppression de la taxe d'habitation à Emmanuel Macron. De fait, l'État, le gouvernement et le président de la République contribuent à casser nos recettes », assène encore le maire de la ville moyenne de Bourg-en-Bresse, dans l'Ain.

À cet égard, l'autonomie fiscale et financière, demandée par les élus locaux depuis la suppression de la taxe d'habitation et l'encadrement des dépenses de fonctionnement, risque de rester un vœu pieux. Déjà en novembre 2018, devant le bureau de l'Association des maires de France reçu à l'Élysée, le chef de l'État avait rétorqué qu'il n'y croyait pas. Encore aujourd'hui, un conseiller ministériel concerné balaie cette hypothèse : « Imagine-t-on un président de région passer le taux de TVA à 25 % s'il en avait la possibilité ? Soyons cohérents ! Il serait obligé d'augmenter les impôts. »

Sans oublier que, dès le 1<sup>er</sup> janvier 2021, les conseils départementaux ne percevront plus la taxe sur le foncier bâti, affectée aux communes pour compenser la perte de la taxe d'habitation. S'ils recevront à la place une fraction de TVA, les départements « ont de vraies inquiétudes sur leur autonomie financière », affirmait en octobre dernier Dominique Bussereau, le président (ex-LR) de l'Assemblée des départements de France

(ADF). « Je caresse toujours l'espoir que les droits de mutation à titre onéreux [DMTO, frais de notaire] puissent redevenir le levier fiscal sans qu'il s'agisse d'ouvrir "open bar" le taux », déclare Jean-René Lecerf, président (ex-LR) du Conseil départemental du Nord. « Ce serait une façon de nous rendre une certaine autonomie fiscale. Des ministres ne sont pas contre et Édouard

Philippe était d'accord avant se raviser », confie encore le patron de la commission finances locales à l'ADF. « À part dans le bloc communal, il n'y a plus d'autonomie fiscale. Les départements en ont perdu le dernier aspect avec le transfert de la taxe foncière », conclut-il.

**CHRISTOPHE BOUILLON,**  
PRÉSIDENT (PS) DE L'ASSOCIATION  
DES PETITES VILLES DE FRANCE

L'État s'en défend, citant le plan d'urgence de 4,5 milliards d'euros pour les collectivités adopté lors de l'examen du troisième projet de loi de finances rectificatif 2020

(PLFR3). Pour les conseils départementaux, l'enveloppe s'élève à 2,7 milliards d'euros et doit leur permettre de bénéficier d'une avance sur les frais de notaire après des mois de paralysie du marché immobilier. Le bloc communal doit, lui, bénéficier d'un total de 750 millions d'euros, quand la dotation de soutien à l'investissement local voit son enveloppe passer de 0,6 à 1,6 milliard d'euros. « Ce n'est pas rien », déclare-t-on au ministère des Territoires.

« Encore faut-il que les préfets reçoivent les consignes et ne nous disent pas que cela ne nous concerne pas », nuance Luc Waymel, le maire sans étiquette du village de Drincham (Nord). « Pour un président de métropole, 1 million d'euros, c'est rien, alors que pour nous, cela peut concerner entre 50 et 100 projets », poursuit le vice-président chargé des finances à l'Association des maires ruraux de France (AMRF).

Enfin, la « révolution de liberté et d'efficacité » laisse songeur, sachant que, selon le célèbre article 72 de la Constitution, « dans les conditions prévues par la loi, les collectivités s'administrent librement par des conseils élus et disposent d'un pouvoir réglementaire pour l'exercice de leurs compétences ». « La France est irriguée par ses 36 000 communes (34 968 au 1<sup>er</sup> janvier 2020). C'est une chance d'avoir un tel maillage. On s'en est rendu

compte pendant la crise sanitaire, au cours de laquelle les pouvoirs publics se sont appuyés sur les collectivités », souligne Christophe Bouillon, président (PS) de l'Association des petites villes de France (APVF). « Les maires veulent qu'on les laisse tranquilles – surtout pas d'un État trop tatillon –, sans être abandonnés, avec un vrai État stratège », précise le maire de Barentin (Seine-Maritime).

### PARTAGER LES INFORMATIONS

« Il n'y a pas deux puissances publiques : d'un côté la puissance publique locale et de l'autre la puissance publique d'État », rétorque-t-on dans l'exécutif. À l'image de l'Annécien Jean-Luc Rigaut, des élus locaux ont jugé une démarche « intéressante » pendant le confinement : celle des Collec. Ces comités locaux de levée du confinement mettaient autour de la table services de l'État, représentants des collectivités, acteurs économiques et sociaux afin de partager des informations, de recueillir des demandes et de présenter les mesures envisagées. « C'était une miniconférence nationale des territoires. Il faudrait que cela dure », estime le président (UDI) de l'Assemblée des communautés de France (AdCF). En attendant, « comment voulez-vous gouverner un pays où il existe 246 variétés de fromage ? », comme s'interrogeait le général de Gaulle. ■

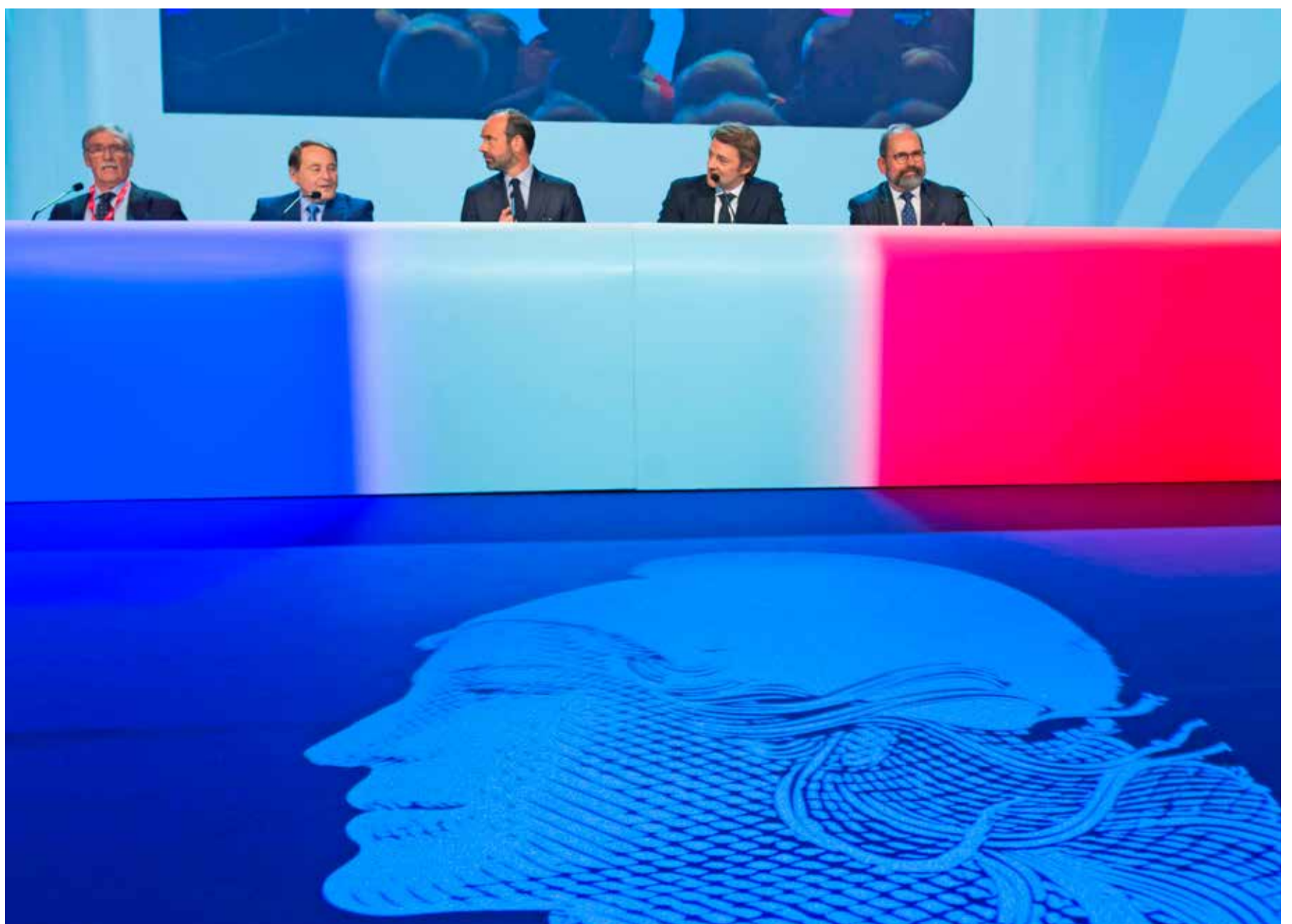
### ILS ONT DIT



**RENAUD MUSELIER**  
Le président (LR) de Régions de France et de la Région Sud ne souhaite pas que le pouvoir central reprenne les « libertés conquises pendant la crise » par les collectivités.



**DOMINIQUE BUSSEREAU**  
Pour le président (ex-LR) de l'ADF (Assemblée des départements de France), les départements « ont de vraies inquiétudes sur leur autonomie financière ».



En première ligne pendant la crise sanitaire, les élus locaux comptent récupérer des marges de manœuvre face à l'État. (Ici, le centième congrès de l'AMF, à Paris).

[JACQUES WITTI/SIPA]



**ICADE**  
L'immobilier de tous vos futurs

# « POST-COVID : RÉINVENTER LES VILLES »

Icade et La Tribune  
vous donnent rendez-vous  
à la **rentrée de septembre**  
pour en débattre !

Suivez-nous sur [www.icode.fr](http://www.icode.fr)



Twitter@Icade\_Officiel



@icadeofficiel



Icade



IcadeOfficiel





## 46 L'ENQUÊTE

# Inventer le modèle urbain du futur

**PROSPECTIVE** En exclusivité dans « La Tribune », EY et l'association d'élus France urbaine dévoilent leur étude sur les métropoles viables, vivables et vivantes, et listent les atouts qu'il leur faut déployer pour gagner en attractivité et en compétitivité.

CÉSAR ARMAND

**A**u lendemain de la percée verte dans de nombreuses municipalités, et à l'heure de la relance économique, « les métropoles françaises ont à leur main une dizaine d'accélérateurs pour se réinventer et promouvoir un modèle de développement urbain viable, vivable et vivant », souligne Stéphane Manoukian, associé consulting secteur public local chez EY. Parmi ces qualités indispensables : la capacité à mobiliser des investissements partenariaux, une administration ouverte et partagée, l'aptitude à la résilience, la gestion intelligente des ressources, la disposition également de leviers de réurbanisation et de réaménagement, ou d'un savoir-faire en matière de coconstruction citoyenne... Avec l'association d'élus locaux France urbaine, il dévoile dans *La Tribune* une étude intitulée « Après la crise, quels leviers pour transformer les métropoles françaises en "future cities" ».

## ÉVITER LE DÉCROCHAGE

Les grandes villes doivent en effet se réinventer pour promouvoir un modèle de développement urbain viable, « en innovant en matière de développement économique pour accélérer la reprise », vivable, « en intégrant la question environnementale et de la durabilité des activités et des espaces urbains », et vivante, « en mobilisant les forces vives du territoire pour garantir l'inclusion de tous sur toutes les dimensions », poursuit Stéphane Manoukian.

« Nous avons tout de même dépassé la phase de prise de conscience et nous faisons en sorte d'être le plus résilients possible, c'est-à-dire d'avoir

cette capacité à faire face à des événements inattendus comme la crise du Covid-19 », déclare Olivier Landel, délégué général de France urbaine. Si l'atténuation et l'adaptation au dérèglement climatique sont déjà dans leurs champs d'intervention, « en matière d'atténuation, nous savons ce qu'il faut faire dans les bâtiments et les transports; en revanche, en termes d'adaptation, les bonnes solutions sont encore en train d'être recherchées... », dit-il.

C'est pourquoi EY a examiné à la loupe 240 métropoles européennes dont 24 françaises pour réinventer le développement urbain autour de l'inno-

vation, éviter un décrochage structurel des métropoles françaises, intégrer la question environnementale à toutes les problématiques, ou encore résorber les impacts de la crise actuelle et future.

## AVOIR LES COUDÉES FRANCHES

Si la plupart des grandes agglomérations hexagonales n'ont pas la taille de leurs homologues allemandes ou britanniques, « leurs scores restent toutefois formidables et parfois surprenants, et elles prennent des voies différentes pour acquérir une stature européenne », explique Marc Lhermitte, associé consul-

ting chez EY, responsable du programme Attractivité France. « Par exemple, sur la dimension environnementale, Strasbourg et Rennes s'appuient sur une vraie culture politique et populaire de sensibilité écologique, quand Dijon donne une très forte impulsion avec sa smart city. Quant à Brest ou Saint-Étienne, des villes en reconquête urbaine et économique, elles investissent dans leurs infrastructures avec le meilleur de l'efficacité énergétique et climatique », relève-t-il.

Transport, eau, assainissement, déchets, aménagement urbain... Les métropoles ont effectivement déjà des compé-

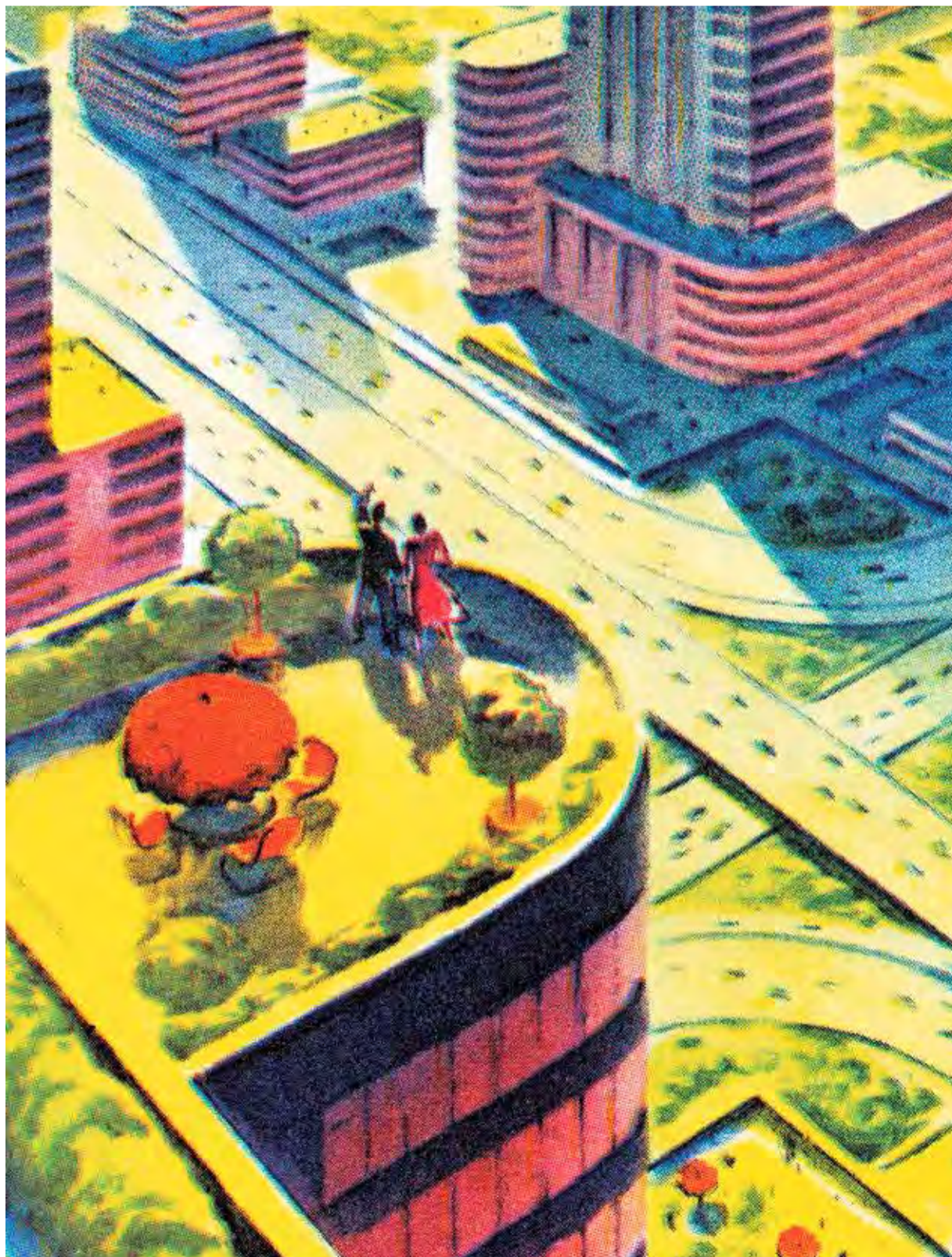
tences liées à l'environnement, mais pour conserver, voire gagner, en attractivité et compétitivité dans les cinq prochaines années, elles aimeraient avoir, comme elles le répètent souvent, les coudées franches, à savoir de l'autonomie et de la différenciation. « Intégrer le département du Rhône à la métropole de Lyon est aussi parti de cette réflexion », rappelle Olivier Landel. « En matière de renouvellement urbain, si vous n'avez pas les outils pour accompagner les familles dans la recherche de logements ou d'emplois, vous ne pouvez pas changer la ville. Idem pour le développement éco-

nomique, si vous ne possédez pas d'outils sociaux », ajoute le DG de France urbaine. « Nous avons de bonnes surprises sur la résilience environnementale », abonde Stéphane Manoukian d'EY. Si, sur cette thématique, les métropoles d'Europe du Nord, trustent le haut du classement, cinq métropoles françaises font partie du top 20, ce qui fait de la France le pays le plus représenté. « Les métropoles les plus performantes font la différence notamment sur les questions énergétiques – efficacité et part des énergies renouvelables – et les mobilités – nombre de voitures en circulation et indicateurs de congestion. La surperformance du top 5 français s'explique également par le ressenti de la population vis-à-vis de la lutte contre le dérèglement climatique », complète-t-il.

« Dans les bâtiments et les transports, les bonnes solutions en termes d'adaptation sont encore en train d'être recherchées »

OLIVIER LANDEL,  
DÉLÉGUÉ GÉNÉRAL DE FRANCE URBAINE

« La prise de conscience d'articuler les enjeux économiques, écologiques et sociaux n'est pas nouvelle dans la gouvernance des grandes villes », confirme Olivier Landel, qui se souvient d'une étude de 2002 ou de 2003 de l'Association des communautés urbaines de France (Acuf, avant France urbaine) sur les grandes villes engagées pour un développement durable qui mettait déjà en exergue des bonnes pratiques. « Des avions faisaient de la thermographie aérienne pour repérer les passoires thermiques. Les ménages les plus fragiles étaient ensuite accompagnés dans la rénovation. Le réchauffement n'était pas autant visible, mais la prise de conscience écologique, économique et sociale était déjà là », insiste-t-il. Il faut dire aussi que le modèle de la ville durable à la française est réfléchi depuis des années à tel point que ce concept s'exporte assez bien dans les colloques à l'international. ■



Transport, eau, déchets, aménagement urbain... En plus de leurs nombreuses compétences, les métropoles veulent davantage d'autonomie.

[GETTY]

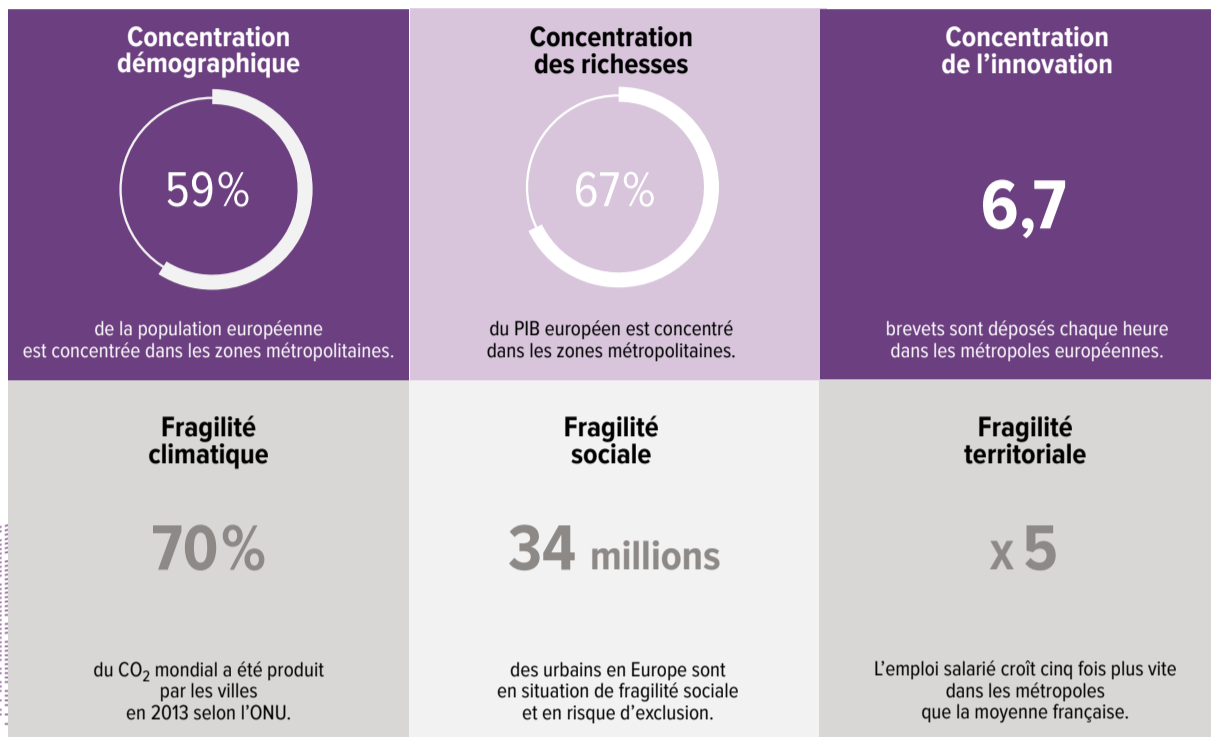
« La surperformance du top 5 français s'explique par le ressenti de la population vis-à-vis de la lutte contre le dérèglement climatique »

STÉPHANE MANOUKIAN,  
ASSOCIÉ CHEZ EY



# L'ENQUÊTE 47

## 1 Forces et faiblesses des « Future Cities »



## 2 Les 24 métropoles françaises de l'étude « Future Cities France »

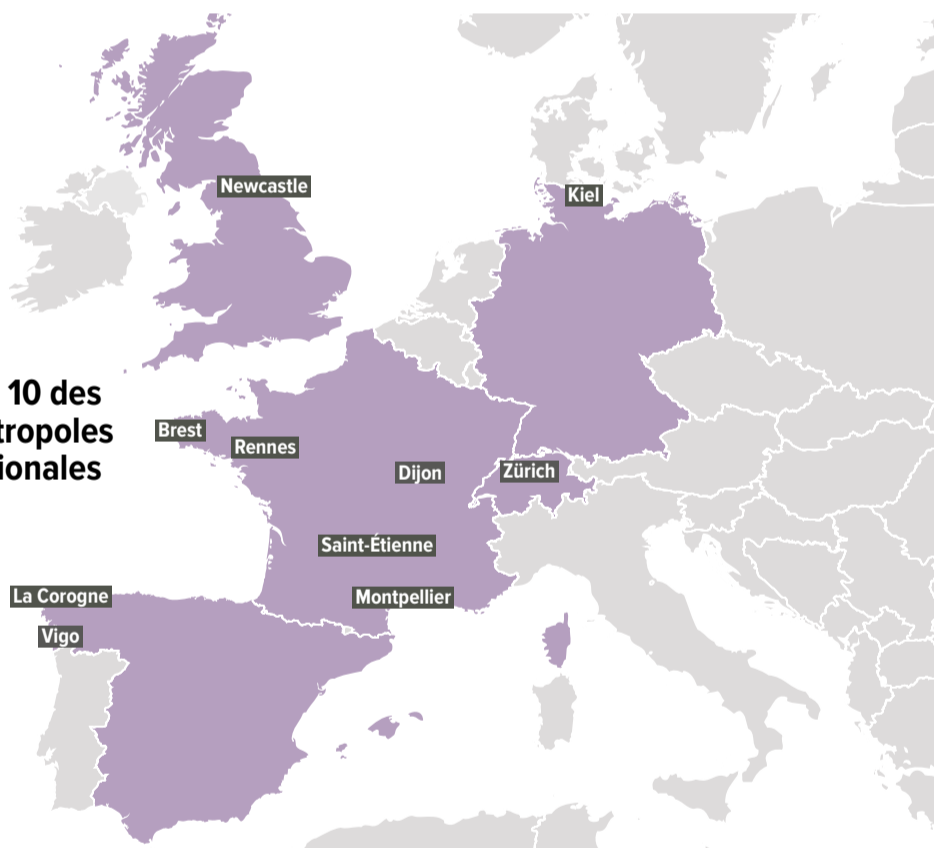
|    | Métropole        | Catégorie de métropole (selon sa démographie et son poids économique) |
|----|------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| 1  | Bordeaux         | Européenne                                                            |
| 2  | Brest            | Régionale                                                             |
| 3  | Clermont-Ferrand | Régionale                                                             |
| 4  | Dijon            | Régionale                                                             |
| 5  | Grenoble         | Européenne                                                            |
| 6  | Le Havre         | Régionale                                                             |
| 7  | Lille            | Européenne                                                            |
| 8  | Lyon             | Européenne                                                            |
| 9  | Marseille        | Européenne                                                            |
| 10 | Metz             | Régionale                                                             |
| 11 | Montpellier      | Régionale                                                             |
| 12 | Nancy            | Régionale                                                             |
| 13 | Nantes           | Européenne                                                            |
| 14 | Nice             | Européenne                                                            |
| 15 | Orléans          | Régionale                                                             |
| 16 | Paris            | Mondiale                                                              |
| 17 | Reims            | Régionale                                                             |
| 18 | Rennes           | Régionale                                                             |
| 19 | Rouen            | Européenne                                                            |
| 20 | Saint-Étienne    | Régionale                                                             |
| 21 | Strasbourg       | Européenne                                                            |
| 22 | Toulon           | Régionale                                                             |
| 23 | Toulouse         | Européenne                                                            |
| 24 | Tours            | Régionale                                                             |

## 3 Classement des métropoles capitales en Europe

(selon la concentration d'influence économique, scientifique et politique)

|    |            |
|----|------------|
| 1  | Londres    |
| 2  | Paris      |
| 3  | Berlin     |
| 4  | Stockholm  |
| 5  | Munich     |
| 6  | Madrid     |
| 7  | Barcelone  |
| 8  | Amsterdam  |
| 9  | Francfort  |
| 10 | Bruxelles  |
| 11 | Dublin     |
| 12 | Vienne     |
| 13 | Helsinki   |
| 14 | Hambourg   |
| 15 | Oslo       |
| 16 | Prague     |
| 17 | Zürich     |
| 18 | Manchester |
| 19 | Lisbonne   |
| 20 | Cologne    |

## 4 Top 10 des métropoles régionales



### SUÈDE DES « GREEN BONDS » POUR FINANCER LES PROJETS DE GÖTEBORG

En 2013, Göteborg fait figure de pionnière en étant la première ville à émettre des *green bonds*. Ces emprunts sont émis sur les marchés financiers par des entreprises ou entités publiques pour financer des projets contribuant à la transition écologique. L'émetteur s'engage à utiliser les financements obtenus pour des projets durables. Les *green bonds* émis par Göteborg sont accessibles aux investisseurs sans coûts additionnels. Depuis 2013, Göteborg a ainsi emprunté près de 430 millions d'euros, qui lui ont notamment servi à la construction d'une usine de biogaz, à la mise à disposition de véhicules électriques pour l'administration locale ou au déploiement de nouvelles technologies de filtration de l'eau. Pour qu'un projet soit financé par ces fonds, il est évalué par le Green Bond Committee qui juge de son adéquation avec la stratégie municipale. Ce comité est composé de membres du Bureau d'urbanisme de la ville et du Bureau de l'environnement. ■

### ROYAUME-UNI COMOODLE, LA PLATEFORME DE GESTION DES COMMUNS DE KIRKLEES

En 2016, Kirklees lance Comoodle, une ambitieuse plateforme de gestion des communs, sur laquelle sont échangés trois types de ressources entre entreprises, administrations, associations et citoyens de Kirklees : des objets, des compétences et des espaces, contre du temps disponible. Avec cette plateforme, la métropole se positionne comme facilitateur des initiatives citoyennes, entrepreneuriales et administratives, et intègre de nouveaux acteurs au financement et à la réalisation de politiques municipales hors budget. L'idée a été récompensée de 1 million d'euros par le Bloomberg Philanthropies Mayors Challenge, qui ont servi à financer le développement de la plateforme. Kirklees a fait appel à la start-up YooMee pour développer une plateforme pilote avant la plateforme finale. Un cabinet de relations publiques a ensuite été mandaté pour promouvoir Comoodle auprès des résidents de la métropole. ■

### ÉCOSSE LA GESTION DU RISQUE D'INONDATION PLANIFIÉ SUR DOUZE ANS À GLASGOW

En 2014, la ville de Glasgow établit une stratégie de gestion du risque d'inondation sur douze ans, permettant de planifier et d'assurer des investissements conséquents. La particularité de la stratégie de Glasgow réside dans son intégration complète dans l'agenda de la ville, comme en témoignent les objectifs fixés : réduction du risque d'inondation, amélioration de la qualité des eaux fluviales, développement économique, habitations plus résistantes et stratégie d'aménagement intégrée (réduction de la surface totale artificialisée). La stratégie de la ville est mise en œuvre par le Metropolitan Glasgow Strategic Drainage Partnership, qui associe pas moins de 12 acteurs du territoire dans le financement et la gestion des différents travaux d'aménagement et dispositifs nécessaires à la réduction du risque d'inondation. ■

[SOURCE : RAPPORT EY - FRANCE URBAINE : « MÉTROPOLIS VIABLES, VIVABLES, VIVANTES »]



## 48 GRAND EST

## Secouée par le Covid, l'Alsace veut rebondir



La place Kléber, à Strasbourg, en plein confinement en mai dernier. La Région prépare une campagne de promotion pour le tourisme et l'économie. [OLIVIER MIRGUET]

**REPRISE** Durement confrontée aux effets de la crise sanitaire, l'Alsace s'est sentie perdue entre des autorités débordées, côté français, et la fermeture des frontières imposée par ses voisins allemands.

OLIVIER MIRGUET

Des rendez-vous annulés, des coups de fil inquiets début mars. Et soudain, les frontières fermées, l'économie à l'arrêt. En quelques jours à partir du 11 mars, la vie dans le département du Haut-Rhin s'est trouvée entièrement bloquée par cette crise sanitaire d'une violence inédite. « J'ai eu l'impression d'un grand isolement, d'une grande solitude et le sentiment qu'on avait peur de nous, les Haut-Rhinois. On était comme pestiférés »,

témoigne Brigitte Klinkert, présidente (LR) du conseil départemental.

Avec des conséquences instantanées sur la fréquentation des hôpitaux, la crise sanitaire a été ressentie plus fortement en Alsace que dans le reste du pays. La flambée est partie de Mulhouse, dans le quartier de Bourtwiller où l'église évangélique la Porte ouverte chrétienne avait organisé en février une semaine de jeune réunissant plus de 2000 personnes. Les pèlerins ont ensuite diffusé le coronavirus, malgré eux, dans toute la région, mais aussi jusqu'en Corse et en Guyane.

**L'IMPUISSANCE DE L'ÉTAT** Au départ, en Alsace comme ailleurs, certains parlaient d'une grippe. L'étape suivante est arrivée très vite. Le 20 mars,

l'organisation des hôpitaux de Mulhouse et de Colmar, l'accueil aux urgences et le fonctionnement des services de réanimation étaient complètement débordés. Frédéric Bierry, président (LR) du conseil départemental du Bas-Rhin, déplorait début avril « l'impuissance publique » de l'Agence régionale de santé et plus généralement de l'État. L'armée de l'air a pourtant transporté des patients dans le coma par hélicoptère militaire NH90 vers des régions frontalières, puis par Airbus A330 médicalisé vers Brest, Marseille ou Toulon. Les services de santé de l'armée ont installé à Mulhouse un hôpital de campagne, avec 30 lits de réanimation.

Dans la plaine d'Alsace, sur l'autoroute confinée, on a vu se multiplier des convois d'ambu-

lances. À Mulhouse mais aussi à Strasbourg, des habitants ont été traumatisés par le vacarme des sirènes.

Après deux semaines de K-O., l'économie s'est lentement réveillée. Les frontières fermées, la vie des travailleurs frontaliers (100000 salariés alsaciens en Allemagne et en Suisse) s'est trouvée compliquée. Pour certains d'entre

eux, la recherche d'un point de passage quotidien a entraîné une heure de détour. Sans compter les bouchons liés aux contrôles inédits et tatillons à la frontière. Déconfiné beaucoup plus tôt que l'Alsace, le Bade-Wurtemberg est resté interdit d'accès aux Français jusqu'au 15 juin.

Frappée par cette crise sans précédent, l'économie régionale, d'habitude orientée à l'international, tente de se focaliser sur des circuits courts. Le département du Bas-Rhin promet un « plan Marshall » avec 200 millions d'euros d'investissement public pour soutenir les filières locales. L'épisode a laissé un goût d'amertume dans la relation franco-allemande, le moteur traditionnel de l'activité alsacienne. La fermeture de la frontière décidée de façon

unilatérale par Berlin le 15 mars, deux jours avant le confinement des Français par Emmanuel Macron, reste un événement incompris.

**RELATIONS DÉGRADÉES**

Les élus impliqués dans la coopération transfrontalière, qui faisaient la promotion avant cette crise de leur « laboratoire de l'Europe au quotidien », ont ri jaune le 15 juin lors de la réouverture de tous les points de passage par-dessus le Rhin. « Je préfère garder en souvenir la bonne coopération sanitaire avec nos voisins, et l'accueil de nos patients dans les hôpitaux allemands », dit Brigitte Klinkert en forme d'esquive.

On a vu aussi Jean Rottner, président (LR) du conseil régional du Grand Est, s'énervé contre son maintien en zone rouge au mois de mai, alors que la situation sanitaire s'améliorait lentement dans la région. « Je suis désolé, mais ça, ça me gonfle », s'est-il emporté le 30 mai, attaquant de front le Premier ministre, Édouard Philippe, et le ministre de la Santé, Olivier Véran. Pour se débarrasser de son image dégradée, l'Alsace prépare une campagne de promotion orientée vers ses marchés français, dans le tourisme et l'économie. Avec l'Allemagne, les réconciliations vont prendre une tournure plus diplomatique, bon enfant. Focalisés sur leurs amitiés transfrontalières et leurs réseaux locaux, les élus alsaciens manquent de relais à Berlin. Mais en cas de crise, les décisions se prendront toujours dans la capitale allemande. ■

**EN CHIFFRES**

200 M€

MONTANT DU « PLAN MARSHALL » DU DÉPARTEMENT DU BAS-RHIN POUR LES FILIÈRES LOCALES

## Vincent Froehlicher : « Une intensité humaine hallucinante »

**ENTRETIEN** Directeur général de l'Adira, agence publique territoriale de développement économique en Alsace, Vincent Froehlicher revient sur la période entre mars et avril où l'économie régionale a menacé de s'arrêter.

**Comment êtes-vous entré dans cette période de crise sanitaire ?**

On est tous partis en télétravail un vendredi soir, avec nos cartons sous le bras. J'ai élaboré une feuille de route simplifiée pour l'Adira, nous positionnant en tiers de confiance. Nous avons diffusés des informations vérifiées sur notre site Internet et nos réseaux sociaux, suivis par 2,5 millions de personnes. Pendant la crise, nous nous sommes concentrés sur nos grands comptes industriels et tertiaires supérieurs : 397 sites de plus de 100 salariés, qui représentent 120000 emplois en Alsace. Nous les avons tous



« Les initiatives solidaires, nombreuses dès le départ, ont été valorisées » [OLIVIER MIRGUET]

appelés, puis nous sommes restés en contact permanent. Pour la première fois de notre histoire, le taux de couverture de l'Adira a atteint 100%. En temps normal, un quart des entreprises nous échappent. J'ai aussi donné carte blanche à mon équipe pour s'impliquer dans des collectes de matériel pour les soignants et les Ehpad. À la fin de cette

période, on a fait un retour d'expérience avec nos 34 salariés. L'Adira a tenu.

**Quelles ont été les réactions des patrons alsaciens sous l'effet de la crise ?**

Pendant la deuxième quinzaine de mars, le gouvernement a tellement insisté sur le côté sanitaire que les salariés ont pris peur. Des sites industriels ont fermé. C'était un crève-cœur pour les chefs d'entreprise. Ils m'appelaient depuis leur domicile, un peu perdus. Mais l'activité économique a repris assez vite dès le début du mois d'avril. D'abord en mode dégradé, avec des volontaires dans les entreprises. Et progressivement, c'est monté en puissance. Mi-juin, nous étions revenus à 80% d'activité.

**Frédéric Bierry, le président (LR) du conseil départemental du Bas-Rhin et de l'Adira, a eu**

**le sentiment qu'il fallait tout arrêter, se confiner comme les Italiens ou les Chinois. Avez-vous craint un décrochage de votre économie ?**

Frédéric Bierry a pensé qu'un arrêt complet pourrait enrayer la pandémie rapidement et rendrait une reprise ultérieure plus facile. Cette hypothèse a circulé jusqu'au plus haut niveau de l'État. Cela n'a pas plu à tout le monde sur le terrain, mais cette idée avait aussi des supporters. L'Alsace accueille beaucoup d'entreprises étrangères. En Allemagne et aux

« On a été rebaptisés Coronaland. On nous a comparés à un Wuhan français. C'était pénible »

États-Unis, certaines maisons mères ont désapprouvé la méthode française. Des patrons de filiales se sont fait menacer s'ils fermaient. Mais ils n'ont pas toujours eu le choix.

**L'Adira a-t-elle donné un coup de pouce à certains écosystèmes ?**

Quand l'État a commandé des respirateurs chez Air Liquide, j'ai écrit à son PDG, Benoît Potier, au bluff parce que je ne le connaissais pas, pour lui proposer les services de nos sous-traitants régionaux. Il nous a mis en contact avec son chef de projet, mais cela n'a rien donné. Avec Jean Rottner, le président du conseil régional, nous avons cherché en Belgique des laryngoscopes pour l'hôpital de Mulhouse. Dans le textile, nous avons aidé des entreprises locales à monter des ateliers et à obtenir l'homologation de leurs masques.

**Quel a été l'impact des cartes de France diffusées tous les soirs, sur lesquelles l'Alsace se situait en permanence en zone rouge ?**

On a été rebaptisés Coronaland. On nous a comparés à un Wuhan français. C'était pénible. L'équipe de la Marque Alsace, notre outil de marketing territorial, a fait passer des informations dites de réconfort, des belles images rappelant la beauté de notre région. Toutes les initiatives solidaires ont été valorisées et elles ont été nombreuses, dès le départ. Un fabricant de pain d'épices a offert du gel hydroalcoolique. Le patron d'une entreprise d'agroalimentaire a distribué des colis alimentaires à des étudiants confinés. Des concessionnaires automobiles ont même offert des housses. L'intensité humaine a été hallucinante. ■ **PROPOS RECUEILLIS PAR OLIVIER MIRGUET**



## Textile vosgien : un réveil à confirmer

**MOBILISATION** Moribonde avec plus de 25000 emplois perdus dans les Vosges en deux générations, la filière textile s'est remobilisée sous l'impulsion de la crise sanitaire. Dans ce département rural et montagnard, des retraités, des couturiers et couturières amateurs se sont présentés spontanément dans les dernières usines en activité pour coudre des masques de protection. Un élan civique ? « Nous avons accueilli une vingtaine de volontaires », confirme Paul de Montclos, président de Garnier-Thiebaut, une entreprise de 220 salariés spécialisée dans le linge de maison, installée à Kichompré, près de Gérardmer.

Du côté patronal, c'était plutôt la panique. Des injonctions contradictoires sont parvenues des membres du gouvernement, qui ne recommandaient le port du masque que pour les personnels soignants, avant de conseiller le masque en tissu « grand public » pour toute la population. Dès avril, il a fallu en produire. La préfecture des Vosges, en cellule de crise, a tenté de coordonner la demande et l'offre locale. « On nous a demandé de partir à la guerre avec des soldats qui étaient morts à la bataille précédente », résume Paul de Montclos, amer.

Impactée par les effets des délocalisations, la filière vosgienne a perdu son savoir-faire dans des métiers essentiels : tisserands, piqueuses,

couturières. « Nous sommes tout de même partis à l'aventure », poursuit Paul de Montclos, qui préside aussi le Syndicat textile de l'Est. « Mais personne ne savait quels types de masques produire. Nous n'avions pas d'informations sur les normes. » Fallait-il en fabriquer en polycoton, en polyester, en mailles ?

### RECRUTER D'URGENCE

Un autre obstacle a semblé encore plus incongru : après des décennies de licenciements, les entreprises ont dû recruter d'urgence. « Il n'y a plus d'organismes de formation dans les spécialités du textile », confirme Christine Goddyn, consultante en ressources humaines en mission pour le Syndicat textile de l'Est. « On a récupéré des candidatures de personnes qui avaient eu ces compétences dans le passé, et réussi à embaucher 20 personnes », indique-t-elle.

Entre le début du confinement en mars et sa sortie progressive le 11 mai, la filière textile vosgienne (2 500 emplois) a produit 2,07 mil-

lions de masques, sans jamais bénéficier d'une vision globale de son marché. Tout s'est arrêté début juin, faute de débouchés. « Au final, on est déçus. Les industriels ont envie de faire renaitre la filière vosgienne, mais rien n'a changé », regrette Christine Goddyn.

Des industriels vosgiens accusent l'État d'avoir acheté des masques au Vietnam, distribués par La Poste. Plusieurs collectivités du Grand Est, dont Strasbourg, les ont acquis en Asie. Paul de Montclos estime le stock d'inventés à plus de 10% de la production vosgienne.

Pour certifier leurs modèles, les industriels ont fait appel à l'Institut français du textile et de l'habillement (IFTH) qui procède à des essais destructifs de lavage, de résistance et de filtration. « Chaque essai nous a été facturé 1100 euros. Il y a eu un goulot d'étranglement. Mi-juin, alors qu'il n'y avait plus de débouchés, des résultats ne nous avaient toujours pas été retournés », déplore Paul de Montclos.

Les industriels du textile vosgien sont devenus dépendants de leurs débouchés dans les industries touristiques : les entreprises fournissent aux hôtels et aux restaurants du linge de table et de la literie. Cette clientèle traditionnelle s'est mise en sommeil cette année, pénalisée par la crise. Chez Garnier-Thiebaut, le chiffre d'affaires (40 millions d'euros en 2019) pourrait chuter de 50% en 2020. ■ O.M.

**2 MILLIONS**  
NOMBRE DE MASQUES  
PRODUITS PAR  
LA FILIÈRE TEXTILE  
VOSGIENNE DURANT  
LE CONFINEMENT.



Jean Hingray,  
le maire centriste  
de Remiremont  
(Vosges).

(OLIVIER MIRGUET)

## Les combats d'un jeune maire pour limiter les dégâts

**PORTRAIT** Budget en berne, projets ajournés : comme tant d'autres, cette petite commune de 8000 habitants a traversé la crise sanitaire sur le fil du rasoir.

Au croisement des vallées de la Moselle et de la Moselotte, la ville de Remiremont dans les Vosges n'a pas été épargnée par la crise sanitaire du Covid-19. Son hôpital, qui répond aux besoins sanitaires d'un bassin de vie de 100000 personnes, a été débordé fin mars par l'afflux de patients. Jean Hingray, jeune maire (33 ans) centriste et fraîchement réélu dans cette commune de 8000 habitants, s'est retroussé les manches. « On a trouvé un stock de 35000 blouses pour les soignants grâce à un associé allemand, et apporté du gel hydroalcoolique aux cinq Ehpad de la communauté de communes », raconte l' élu. « Je n'ai jamais rencontré le moindre représentant de l'Agence régionale de santé », persifle Jean Hingray.

Au lendemain du premier tour, il a ordonné la fermeture de sa mairie et chamboulé le programme de travail de ses 173 agents municipaux. Depuis cette date, il a fallu recalculer cinq fois le budget de la commune (22 millions d'euros), déjà amputé de 400000 euros sous l'effet des recettes en baisse (can-

tine, piscine, stationnement) et des dépenses inattendues (masques, gel). Des projets promis pendant la campagne, comme la rénovation des pistes d'athlétisme, ont été ajournés. « Heureusement, il y a des partenaires privés », remarque Jean Hingray. Il a fait appel aux commerçants pour rénover sa halle de marché et tonifier la zone tertiaire à l'entrée de la ville, où viendra s'installer un complexe de sept salles de cinéma.

Quelques semaines avant la crise sanitaire, la mairie a conclu un accord pour racheter (450000 euros) la succursale locale de la Banque de France et la revendre à un hôtelier qui va la convertir en un 4 étoiles. La ville fut pendant cinq décennies sous la coupe de Christian Poncelet, l'ancien président du Sénat qui a cumulé plus de cent quarante années de mandats locaux (maire, conseiller général...). TGV, palais des congrès, voies rapides, rien ne semble manquer. « Poncelet a apporté ici plus d'un milliard d'euros de subventions publiques », confirme Jean Hingray. Mais Remiremont se bat encore pour relancer l'économie et empêcher l'érosion du commerce local, la mairie vient d'engager 100000 euros dans une opération de relance par la consommation : des chèques-cadeaux avec 25 euros offerts pour 100 euros d'achat. ■ O.M.

WWW.LATRIBUNE.FR



« Brigitte Klinkert : "Face aux besoins sanitaires, nous activons nos filières économiques" »

« Garnier-Thiebaut impose la "blockchain" à la filière textile »



### TOTALEMENT À L'EST :

[totalmä a lɛst] **Expr.** — 2020 • Expression qui désigne les qualités d'une personne réfléchie, audacieuse, forte dans les épreuves. **Antonyme** : totalement à l'Ouest.

Nathalie - Mulhouse, Haut-Rhin gérante de Bretzels Roland

Si vous aussi vous êtes  
**TOTALEMENT À L'EST**  
partagez vos idées sur  
**maregiondemain.fr**

**Grand Est**  
ALSACE CHAMPAGNE-ARDENNE LORRAINE

L'Europe s'invente chez nous



ON VA OÙ CET ÉTÉ ?

• Calanques | Marseille •

**MOI JE PRÉFÈRE LA PROVENCE...**





# Préférez la Provence



Avec vous, la Provence s'engage à relever le défi d'une crise inédite.  
Ensemble, nous nous mobilisons pour soutenir ce territoire magnifique que nous aimons tant.

**Ensemble, écrivons une histoire commune.**

En préférant la Provence, **choisissez un patrimoine, un art de vivre, un savoir-faire.**

En préférant la Provence, **encouragez les femmes et les hommes**  
d'un territoire impliqué et solidaire.

En préférant la Provence, **vous optez pour l'authenticité,**  
le naturel, la proximité, le confort, la sérénité et la vitalité.

En préférant la Provence, vous donnez du sens  
En préférant la Provence, vous allez dans le bon sens

**Alors nul besoin de regarder ailleurs, préférez la Provence.  
Venez chez nous, en Provence !**



#JeChoisisLaProvence |  preference\_provence



## 52 HAUTS-DE-FRANCE

# Pour s'en sortir, les acteurs économiques ont travaillé main dans la main

**SYNERGIES** Du jamais vu. Le 1<sup>er</sup> avril dernier, un communiqué de presse rassemblait sous une même bannière, d'un côté, les organisations patronales du Medef, de la CPME et de l'U2P des Hauts-de-France et, de l'autre, les syndicats de salariés, CFDT, CFE-CGC, CFTC et FO. Tous s'étaient concertés le 25 mars pour que les entreprises puissent maintenir ou retrouver une activité économique.

GAËTANE DELJURIE

La crise a indéniablement resserré les liens entre les institutions régionales, mais cette fois-ci pour traiter de questions très pratiques. Et, du coup, plus tout à fait macroéconomiques, si l'on pense aux analyses sur la conjoncture régionale livrées conjointement par la Banque de France, la CCI Hauts-de-France et la Chambre de métiers et de l'artisanat, ou aux conférences de rentrée où parlaient de concert la CCI et le Medef.

Pour faire face à cette crise sans précédent, l'État, la Région Hauts-de-France, les chambres consulaires et les organisations patronales ont travaillé main dans la main. Partie émergée de l'iceberg, ils ont édité un document unique répertoriant toutes les aides pouvant être apportées pour aider les entreprises, organisé des Facebook live, et transmis leurs messages via les médias du groupe régional Rossel La Voix du Nord.

### LA CRÉATION D'UNE PLATEFORME EN LIGNE

En coulisses, une cellule de crise hebdomadaire était organisée tous les vendredis pendant la durée du confinement. « Il s'agissait de trouver des solutions pour chaque entreprise qui en faisait la demande et sans attendre trois jours », raconte Marion Sigier, responsable de la communication au Medef Grand Lille et Hauts-de-France. Près de 98% des prêts garantis par l'État ont été acceptés : si un dossier

Face aux difficultés, l'État, la Région Hauts-de-France, les chambres consulaires (comme ici, la CCI Grand Lille) et les organisations patronales ont joint leurs efforts.

[ISTOCK]



bloquait, on prenait le téléphone. » Les synergies sont encore présentes pendant la phase de déconfinement.

Le 10 juin, un communiqué était signé conjointement par la Région, la préfecture de région Hauts-de-France, la Chambre de commerce et d'industrie, la Chambre de métiers et de l'artisanat, et la Chambre régionale d'agriculture, mais aussi les

syndicats professionnels, le Medef, la CPME et l'U2P.

Après la mise en place d'une plateforme d'entraide entre professionnels ou pour être autosuffisant à l'échelle régionale en matière d'équipements de protection individuels, la dernière annonce en date porte sur la création d'une plateforme en ligne dédiée à la reprise et à l'accompagne-

« Près de 98% des prêts garantis par l'État ont été acceptés. Si un dossier bloquait, on prenait le téléphone »

MARION SIGIER, RESPONSABLE DE LA COMMUNICATION AU MEDEF GRAND LILLE ET HAUTS-DE-FRANCE

ment des dirigeants de TPE et de PME, qu'il s'agisse d'accompagner les salariés, d'accueillir les clients ou de se fournir en équipement, dans ce monde de l'après-Covid-19 où le virus circule encore. Le titre est lui-même symbolique : « Ensemble, réussir la reprise ! » Il pourrait également s'agir d'agir ensemble dans le « monde d'après ». ■

## Des produits régionaux boudés pendant la crise

**CONSUMMATION** C'était un appel au secours pour sauver un trésor culinaire, quoique quelque peu odorant : il fallait sauver le sacro-saint maroilles ! Le 14 avril dernier, Claude Béra, président du Syndicat du maroilles, et Marie-Sophie Lesne, vice-présidente du conseil régional chargée de l'agriculture, lançaient un appel désespéré aux consommateurs afin qu'ils arrêtent de se détourner de ce délicieux fromage de l'Avesnois.

La production de maroilles, protégée par une AOP (appellation d'origine protégée), c'est plus de 4 000 tonnes chaque année. Il est même consommé à 80% dans la grande région



Les producteurs de maroilles ont lancé un appel pour sauver leur célèbre fromage, boudé durant la période de confinement. [ISTOCK]

Nord. La Chambre d'agriculture des Hauts-de-France, soutenue par la Région Hauts-de-France et la Direction régionale de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt (Draaf), a lancé une grande campagne de communication pour tous les secteurs qui ne trouvaient plus leurs débou-

chés habituels dans la restauration, qu'elle soit commerciale ou collective.

### LA POMME DE TERRE A SOUFFERT

Objectif : relancer la consommation de maroilles, mais aussi de tous les produits régionaux qui ont souffert, comme les produits de la mer, l'agneau, les pommes de terre (4,3 millions de tonnes récoltées chaque année en Hauts-de-France, soit deux tiers de la totalité des pommes de terre cultivées en France), la volaille de Licques (2 100 tonnes produites en 2019) ou encore les moules (3 000 tonnes produites chaque

année par 25 entreprises régionales). Pour soutenir les agriculteurs et les producteurs, les Hauts-de-France se sont même dotés d'une plateforme ouacheterlocal.fr pour privilégier les circuits courts à côté de chez soi.

En tout état de cause, la remise à l'honneur du circuit court a ouvert de nouvelles opportunités pour les producteurs dans la perspective de l'après-crise. À l'image de la filière porcine, où la quinzaine d'éleveurs de porcs bio ont élaboré des offres spécifiques, comme des caissettes de 7 à 8 kilos à précommander, proposées par les réseaux Biocoop, Bio c' Bon et Biomonde. ■ G. D.

### EN CHIFFRES

4 000 TONNES

PRODUCTION ANNUELLE DE MAROILLES, CONSOMMÉ À 80% DANS LE NORD





Le fabricant textile Lemahieu a développé avec le CHU de Lille un modèle homologué. (LEMAHIEU)

## Le masque, catalyseur de toute une filière

**TEXTILE** Tout a commencé par une collaboration. Le CHU de Lille et Lemahieu, spécialiste du sous-vêtement, ont mis au point un masque homologué, qui pouvait aussi bien être produit sur les lignes industrielles que chez des couturières bénévoles. Fin mars, près de 10 000 couturiers volontaires avaient répondu à l'appel.

La mobilisation extraordinaire n'a pas été le seul intérêt de l'opération puisqu'une vingtaine d'entreprises ont été impliquées dans l'opération Des masques en Nord, que ce soit en matière de mécénat, d'apport de logistique, d'expertise textile comme le réseau ClubTex, de mise à disposition de matériel, d'assemblage et de confection (par Damart, l'Opéra de Lille, Decathlon, Le Colonel Moutarde...), de nouvelles technologies, de communication ou de gestion de projet.

### UNE MÉGACOMMANDE DU CONSEIL RÉGIONAL

Face au succès de cette initiative relayée par l'association Le Souffle du Nord, le conseil régional a relancé courant mai une mégacommande de 6 millions de masques en tissu, dans l'optique de privilégier les productions locales. « Nous avons pensé l'opération Un masque pour chacun comme une chaîne de solidarité dans laquelle chacun contribue selon ses compétences, ses moyens... Industriels, associations, bénévoles, élus locaux : tout le monde participe pour permettre aux habitants des Hauts-de-France d'être équipés d'un masque ! », a fait savoir Xavier Bertrand, président de la région Hauts-de-France. Derrière l'initiative, se dessine en filigrane la réorgani-

sation d'une filière pérenne de production de masques réutilisables, pour des entreprises de textile qui pourront alors réorienter une partie de leur production. À l'image du million de masques fabriqués par le site Toyota d'Onnaing, près de Valenciennes, pour en offrir aux habitants. Ou comme le groupe de réinsertion Vitamine T, présidé par André Dupon, qui a créé une vingt-quatrième filiale, baptisée Confectio, capable de produire jusqu'à 150 000 masques par semaine.

### UN EFFET BOOSTER

À Roubaix, l'atelier Résilience a été monté de toutes pièces par Carol Girod, cofondatrice du réseau éponyme, groupement d'ampleur nationale qui rassemble des PME du textile, des entreprises d'insertion et des entreprises adaptées, et par Stéphanie Calvino, militante pour une mode durable avec son mouvement Anti-Fashion à Roubaix et à Marseille.

Après avoir reçu 130 machines à coudre et mobilisé quelques couturières chevronnées, elles ont formé des débutants, intérimaires ou demandeurs d'emplois. Dans un lieu qui a été le berceau du textile français. À l'échelle locale, le Covid-19 a donc eu un effet booster pour la filière textile. Et si le masque n'était que le début de l'histoire? ■ G. D.

**150 000**

NOMBRE  
HEBDOMADAIRE DE  
MASQUES PRODUITS  
PAR CONFECTIO,  
FILIALE DU GROUPE  
VITAMINE T

WWW.LATRIBUNE.FR



« Le CHU de Lille et la filière textile s'allient pour fabriquer des masques »

« Carton plein pour Le Casier Français, distributeur pour circuit court made in France »

« Dagoma neutralise à distance les armes imprimées en 3D »

## Quatre entreprises à la réussite inattendue

### ALINEAIR A CONÇU UN TUNNEL DE DÉSINFECTION

Il est passé sur CNews, BFMTV, *Le Parisien*, Franceinfo, *Challenges* et même dans les médias étrangers, aux États-Unis, en Pologne, en Russie, en Afrique... « Le téléphone n'a pas arrêté de sonner », sourit Pierre Nicoletti, patron d'Alineair. Installée à Tourcoing et à Valenciennes, son entreprise, spécialiste du mobilier urbain, ne s'attendait pas à un tel raz-de-marée concernant sa dernière innovation : un tunnel de désinfection amovible. Un sas de deux mètres de long et d'un mètre de largeur, que le client d'un supermarché peut traverser en quelques secondes, pour désinfecter à hauteur de chariot. « Nos clients de départ étaient les supermarchés



Les clients peuvent être désinfectés au moyen de ce sas amovible de deux mètres de long mis au point par Alineair. (ALINEAIR)

– nous avons été les premiers à proposer un abri à Caddies –, mais nous intéressons aussi désormais le petit commerce de détail, comme le magasin de vêtements qui n'aurait plus

besoin de mettre les articles de côté pendant un certain temps, détaille Pierre Nicoletti. Plus on avance, plus on se rend compte des possibilités. »



L'entreprise a tiré parti de ses 300 imprimantes 3D pour fabriquer des dispositifs anti-Covid. (DAGOMA)

### DAGOMA A RÉORIENTÉ SA PRODUCTION VERS LES VISIÈRES

C'est un terrible paradoxe. Être en redressement judiciaire. Et quelques semaines plus tard, fabriquer des dizaines de milliers d'arceaux pour visières anti-Covid afin d'équiper

Norauto, Securitas ou Chronopost. En exploitant sa ferme de 300 imprimantes, Dagoma, l'entreprise roubaissienne pionnière dans la construction de machines d'impression 3D, a

su tirer parti de la crise et aussi rejoindre l'immense mouvement de solidarité de Visière solidaire, qui a rassemblé des centaines de makers dans toutes les régions.

### LE CASIER FRANÇAIS A CARTONNÉ

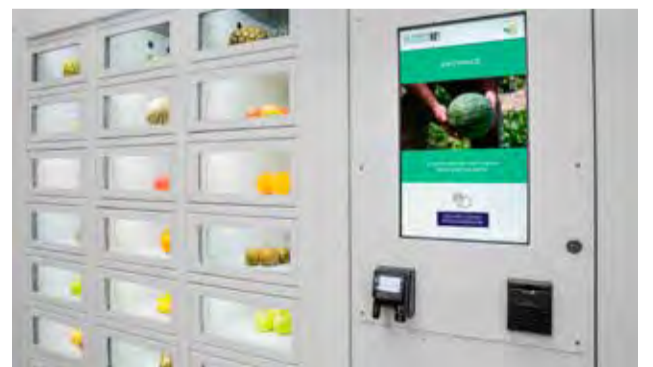
Avec le plébiscite national pour le circuit court, Le Casier français, dont le site de production est basé à Ennevelin près de Lille, a croulé sous les demandes. Son cœur de métier est en effet d'équiper les producteurs agricoles de casiers connectés, réfrigérés et permettant la vente à distance grâce à un code de déverrouillage, tout en assurant un suivi des stocks en temps réel.

« La crise a également donné l'envie aux traiteurs, restaurateurs et même artisans bouchers, charcutiers, boulangers d'investir dans des casiers », explique Manuel Moutier, dirigeant trentenaire à la tête d'AST International Equipment. Les casiers peuvent aussi proposer un service

conciergerie : près de 80 d'entre eux ont été expérimentés dans une polyclinique de Bordeaux pour proposer des plateaux-repas, des fleurs ou des nécessaires de toilette. Le carnet de commandes est plein jusque fin

août, sachant que le casier d'entrée de gamme coûte entre 13 000 et 15 000 euros, certaines installations sur mesure, véritables magasins connectés, pouvant aller jusqu'à 80 000 euros.

Connectés et réfrigérés, les casiers permettent de vendre leurs produits à distance. (DAGOMA)



### JET'SAC A FABRIQUÉ 12 MILLIONS DE SURBLOUSES

Siégeant à Auchel près de Béthune, l'entreprise Jet'Sac (groupe Sphere), à l'origine spécialisée dans les sacs-poubelle pour les hôpitaux, l'hôtellerie-restauration, les sociétés de nettoyage et la grande distribution, a réorienté une partie de sa produc-

tion afin de fabriquer des surblouses pour le personnel médical. Mises au point avec l'aide d'ingénieurs et de médecins, elles ont pallié un manque du milieu hospitalier, en attendant de commandes fabriquées en Asie. « Nous n'avons pas changé de métier,

mais investi quelques milliers d'euros pour cette nouvelle production », souligne le groupe Sphere. « Comme nous possédons de grosses capacités avec nos huit sites en France, nous réfléchissons à professionnaliser et à diversifier cette offre dans la durée. » ■ G. D.



# Crise sanitaire : la Ville de Nice et la Métropole Nice Côte d'Azur prennent soin de leur économie

**COVID-19.** Un néologisme pour un virus apparu dans nos vies sans crier gare. Mais si le coronavirus s'est inoculé dans nos corps, il s'est également instillé dans tous les pans de notre économie. Il a non seulement sclérosé les urgences de nos hôpitaux, mais aussi paralysé tous les secteurs d'activités. Alors, pendant que les laboratoires de recherche planchaient sur un vaccin, Christian Estrosi, Maire de Nice, Président de la Métropole Nice Côte d'Azur, a administré des remèdes efficaces : « *C'est la survie de milliers d'entreprises et d'emplois locaux qui est en jeu* ». Le Maire-Président a ainsi proposé quelques antidotes contre la morosité ambiante et pour aider les commerces de proximité, les cafés, les restaurants, les hôtels. Des mesures destinées à surmonter cette crise et leur permettre de retrouver le plus rapidement possible le chemin de la croissance.

## LA PRISE EN CHARGE DES LOYERS PROFESSIONNELS

Une subvention - et non une avance - a été accordée pour procéder à la prise en charge des loyers professionnels (dans la limite de 500 euros par mois) pendant la durée des fermetures administratives des entreprises de moins de 5 salariés et dont le chiffre d'affaires ne dépasse pas 250 000 euros. Une mesure étendue au secteur de l'hébergement touristique. Plus de 2 500 demandes de com-

merçants et artisans du territoire métropolitain ont été déposées, ce qui démontre, à la fois, les dégâts causés par le Covid-19 et l'urgence dans laquelle il a fallu agir. Conscient de cet enjeu, Christian Estrosi a alors mis tous les outils nécessaires à la disposition des acteurs économiques. Ainsi, pour un traitement rapide des demandes et répondre au mieux aux commerçants et chefs d'entreprise, une cellule économique de crise de 15 personnes a été mise sur pied et un portail internet dédié a été lancé.

## L'EXONÉRATION DES LOYERS DANS DES LOCAUX APPARTENANT À LA VILLE DE NICE OU À LA MÉTROPOLÉ NICE CÔTE D'AZUR

La facturation des loyers a été suspendue le temps de la crise pour les entreprises, commerces ou associations affectés et instal-

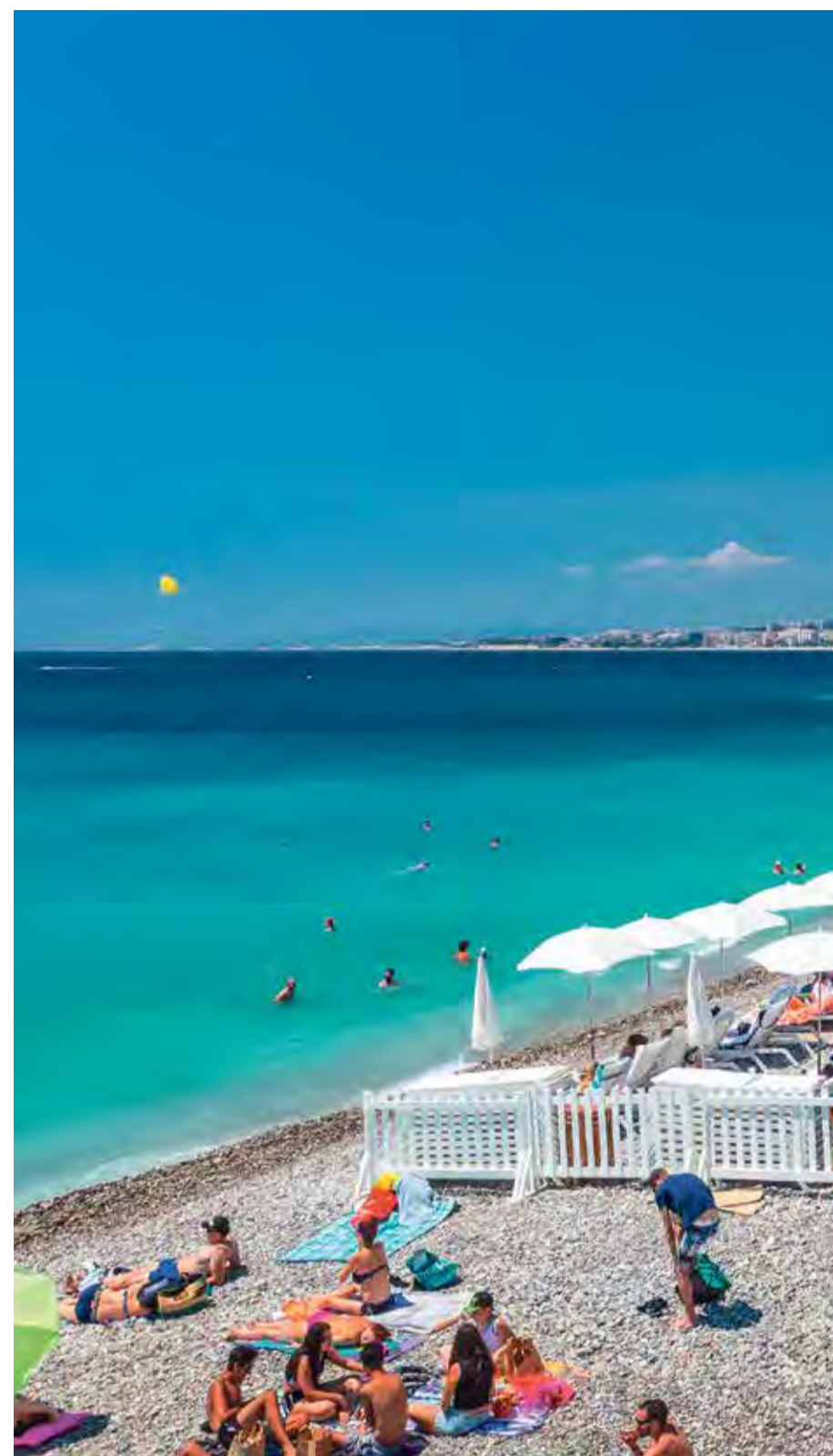
lés dans des locaux appartenant à la Ville de Nice ou à la Métropole.

## LE LANCEMENT DU LABEL « CONFIANCE SANITAIRE »

Christian Estrosi a souhaité accompagner les commerces avec le Label « Confiance Sanitaire ». Une action guidée « par la volonté de renforcer l'attractivité des commerces fortement impactés par la période de confinement et la non-exploitation de leur activité ».

Ce label a un effet bénéfique très important non seulement auprès des établissements mais aussi de la clientèle.

Les entreprises, les restaurants et les commerces ayant reçu ce label offrent ainsi une garantie certaine, celle de mettre en œuvre les prescriptions de sécurité sanitaire (ces mesures étant prescrites et contrôlées par une équipe d'experts). En outre, des kits sanitaires (masques, gants, gel) leur ont été fournis.



## EXTENSION DES TERRASSES ET EXONÉRATION DE LA REDEVANCE D'OCCUPATION DU DOMAINE PUBLIC

C'est certainement le secteur le plus touché par la crise sanitaire. Et pour comprendre son importance, il suffit de relever les chiffres. Sur le territoire métropolitain, on recense 2869 restaurants et débits de boisson pour un chiffre d'affaires global de 1,6 milliard d'euros. Un chiffre en baisse de 90% durant le confinement (420 millions de perdus). En conséquence, chacun des 12 119 emplois du secteur est menacé !

Le Maire de Nice et Président de la Métropole Nice Côte d'Azur a voulu, en plus des nombreuses mesures déjà préconisées, épauler ces commerçants en permettant l'extension (ou l'aménagement éphémère) de leurs terrasses afin de pouvoir conserver un nombre de couverts et de tables supplémentaires tout en travaillant dans le respect des

gestes barrières.

Mieux, afin d'agrémenter davantage encore le menu proposé par les restaurateurs, la Ville de Nice a mis sur pied des soirées festives et des animations de rues en fin de semaine.

Mais l'aide de la municipalité niçoise est également financière. En effet, Christian Estrosi a décidé de l'Exonération de la redevance d'occupation du domaine public pour les terrasses et éventaires jusqu'au 3<sup>e</sup> trimestre 2020 !

Il a, en outre, décidé d'octroyer un « coup de pouce » de 1 000 euros supplémentaires à ces établissements (selon les mêmes critères d'attribution que la prise en charge des loyers professionnels).

## STATIONNEMENT ET ANNUAIRE GRATUITS

Durant la crise sanitaire, la Ville de Nice a décidé de la gratuité du stationnement sur voirie, de l'annulation des droits de terrasse et d'occupation du domaine public, mais aussi de l'élaboration d'un annuaire

**500€/MOIS**  
D'AIDE AUX  
LOYERS POUR  
LES PETITES  
ENTREPRISES

**+ DE 500 COMMERCES**  
NIÇOIS LABELLISÉS  
« CONFIANCE SANITAIRE »





© Pierre Turtaut

**LE TOURISME.**

Avec la Banque Publique d'Investissement, un Programme d'accompagnement pour les PME du tourisme a été lancé et un appel à projets d'innovation en tourisme responsable et durable est actuellement ouvert, pour attirer et expérimenter de nouvelles solutions technologiques dans le cadre de sa politique de ville intelligente.

« C'est la survie de milliers d'entreprises et d'emplois locaux qui est en jeu »

**CHRISTIAN ESTROSI**

Maire de Nice, Président de la Métropole Nice Côte d'Azur

permettant aux commerçants, artisans et maraîchers de la Métropole de signaler leurs commerces ouverts et qui proposaient des livraisons ou de la vente à emporter, et l'engagement de partenariats avec les petits producteurs et les gros-

**200 000 € INVESTIS  
AVEC UN SYSTÈME DE BONS  
D'ACHAT POUR UN RETOUR ESPÉRÉ  
D'UN MILLION D'EUROS DE CA**

**LE LABEL CONFIANCE SANITAIRE.**

Les clients peuvent être rassurés : les commerçants labellisés s'engagent à respecter les règles sanitaires. Un contrat de confiance initié par la Ville de Nice et contrôlé par des experts !

sistes du MIN et les grandes surfaces pour écouler les productions. Un outil très précieux pour renforcer la visibilité de tous ces commerces.

**CONSOMMER NIÇOIS  
DÈS LA SORTIE DE CRISE**

« À la sortie de la crise, je serai là pour vous soutenir, de nouvelles

mesures adaptées à cette crise inédite seront prises ».

Une promesse tenue par Christian Estrosi, qui a lancé de belles initiatives.

À commencer par un soutien fort et inconditionnel à la consommation niçoise par l'organisation de festivités et notamment d'une grande braderie afin de permettre aux commerçants de vendre rapidement les stocks et d'obtenir de la trésorerie, avec la création de bons d'achats à valoir dans les commerces de proximité. Le principe ? Pour tout achat de 50 euros, la Ville de Nice offre 10 euros dans une limite de 2 bons d'achat par personne. Un effort conséquent puisque cette aide a été chiffrée à 200 000 €, ce qui permettra d'injecter 1 million d'euros de chiffre d'affaires minimum dans notre économie locale boostée par cette incitation à « consommer niçois ».

**INTERVENTIONS  
AUPRÈS  
DU GOUVERNEMENT  
ET DU PARLEMENT**

Les actions menées par Christian Estrosi ont, en outre, été conjointes à plusieurs interventions auprès du gouvernement et du Parlement.

Tout d'abord, à plusieurs reprises, le Maire-Président a demandé qu'une partie des effectifs des établissements d'hôtellerie et de res-



tauration puissent être maintenue au chômage partiel après le 11 mai. Une mesure validée. Son vœu formulé afin que dans la loi soit introduite une disposition permettant d'exonérer les entreprises des secteurs les plus touchés de leur Cotisation Foncière des Entreprises (CFE) a, lui aussi, été entendu. Enfin, Christian Estrosi a sollicité le ministre de l'Economie et des Finances pour la mise en place d'une période de soldes de 6 mois au second semestre 2020 !

Et, pour une meilleure équité, ce dernier a proposé au Gouvernement d'instaurer une taxe spécifique sur le E-commerce qui aujourd'hui bénéficie très largement de la crise et ne contribue pas de manière suffisante à la redistribution nécessaire à la sortie de crise.



## 56 NORMANDIE



## UNE ACTIVITÉ PORTUAIRE MALMENÉE PAR LE COVID-19

Faute d'échanges commerciaux, les ports (ici, celui du Havre) ont été fortement touchés. Mais la Région a su faire preuve d'une grande résilience.

(ISTOCK)

## Entre inventivité et débrouille, l'écosystème normand a fait face

**REBOND** Le tissu des PME ainsi que les entreprises du secteur public ont fait montre de dynamisme et de créativité afin d'adapter leur activité à la crise.

NATHALIE JOURDAN

De la Normandie manufacturière et portuaire, celle qui a le plus trinqué pendant le confinement, l'observateur conserve généralement l'image d'un paquebot peu manœuvrant. Dans ce vieux Middle West industriel où un salarié sur cinq travaille en usine – le record français – et où les ports restent de puissantes courroies d'entraînement, les crises internationales se ressentent plus fort et plus longtemps que dans les bassins où les cols blancs constituent le socle de la classe active. Comme souvent face à l'adversité, l'électrochoc du virus a mis en évidence des capacités d'initiatives

insoupçonnées dont il est permis d'espérer qu'elles libèrent les énergies nécessaires au rebond.

Ainsi, il est frappant de constater combien le tissu des PME a fait montre de réactivité et de débrouillardise pendant l'assignation à résidence. Dans le bocage ornais, le

Dans le bocage ornais, le groupe Lemoine, cador européen des produits d'hygiène, a bâti en seulement une semaine une chaîne de fabrication d'écouvillons

groupe familial Lemoine, cador européen des produits d'hygiène, a bâti en seulement une semaine une chaîne de fabrication d'écouvillons : bâtonnets indispensables aux tests PCR dont la France avait abandonné la production. Dans la Manche, la coopérative Acome s'est démenée pour expédier par avion en Chine des milliers de kilomètres de câbles de puissance afin de pallier la fermeture de son usine de Wuhan. Son voisin, fabricant des marinières Saint James, a été l'une des premières entreprises à voir ses masques (à rayures) adoués par la DGA. Dans l'Eure, le plasturgiste Dediennne, privé de ses débouchés dans l'automobile ou l'aéronautique, s'est repositionné en quelques jours sur le marché BtoC des équipements de protection... La liste est loin d'être exhaustive.

Cette propension à l'agilité s'est aussi manifestée dans le secteur public. La crise a été l'occasion pour les collectivités de démontrer, avec un certain éclat, les vertus d'une réponse de proximité en période de turbulences. Avec parfois des scènes surprenantes. On a ainsi pu voir, en marge d'une visite de presse, le patron du département de l'Eure négocier avec le groupe Berger plusieurs litres de peroxyde d'azote, qui lui ont été finalement offerts, au profit d'un fabricant de gel hydroalcoolique en vue de fournir les Ehpad. De près, on se comprend mieux.

### UN ARSENAL D'AIDES

L'Agence de développement pour la Normandie (ADN), bras armé de la Région, a mis sur pied dès le 16 mars une *task force* d'une cinquantaine de personnes (représentants de filières,

services déconcentrés de l'État, agents consulaires, comptables, banquiers...) pour voler au secours d'entrepreneurs déboussolés. Au passage, « de nouvelles relations interpersonnelles se sont nouées », comme l'observe son directeur, Alexandre Wahl. Peut-être du carburant pour la reprise.

En complément, la Région, dont le rôle moteur est salué par les milieux économiques, a déployé un arsenal d'aides pour compléter les dispositifs étatiques, dont un fonds d'urgence, abondé par une coalition de pas moins de 70 intercommunalités au profit des « oubliés » du Fonds national de solidarité. Son président, Hervé Morin, pour qui la France « crève des lourdeurs administratives et des politiques mûries à Paris », y trouvera matière à étoffer son argumentaire girondin. ■

## Une occasion de rapatrier le filage du lin

**TISSAGE** Les projets se multiplient pour valoriser la spécialité agricole normande : LINportant veut créer la première usine française de tee-shirts fabriqués en lin bio et NatUp a pris des parts dans le dernier tisseur français à ne travailler que du lin.

Chaque mois de juin, il pare les champs d'une délicate couleur bleu-tée. De toutes les productions agricoles, le lin est LA spécialité normande par excellence. Près des deux tiers du lin travaillé à travers la planète pousse dans ce terroir prodigieux. Un héritage de l'histoire et de la géographie. La plante à fleur bleue s'épanouit sous le vivifiant climat local comme le coton dans les plaines écrasées de soleil. Malheureusement, cet or vert et vertueux (il se passe aisément d'engrais et de fongicides) affiche en bout de course un bilan carbone discutable. Après une première transformation

au pied des champs, l'immense majorité des fibres récoltées sous nos latitudes part se faire filer en Chine, d'où elles reviennent sous la forme de chemises ou de doubles rideaux. Pour ainsi dire, une économie de pays en voie de développement qui profite, certes, à une noria de planteurs, mais ne bénéficie que marginalement à l'économie du territoire.

### VERS DU 100% FRANÇAIS

Quelques moines soldats engagés, pourtant, s'organisent pour tenter de relocaliser la valeur ajoutée. Près de Caen, la Scop LINportant est en route pour créer la première usine française de fabrication de tee-shirts en lin bio. Le groupe coopératif agricole normand NatUp, déjà actif dans le peignage\*, la fabrication de composites et de produits non tissés à base de matières naturelles, cherche à accélérer. Il a acquis, en juin, la majorité des

parts du dernier tisseur français à ne travailler que du lin : la PME nordiste Lemaitre Demeestere installée près de Lille depuis le début du XIX<sup>e</sup> siècle. Dans la branche, son dirigeant, Olivier Ducatillon, s'est taillé une réputation d'empêcheur de tisser en rond. Entouré d'une petite équipe d'une quarantaine de personnes, cet entrepreneur inventif a renvoyé aux oubliettes les produits standards trop en butte à la concurrence pour fabriquer un tissu de lin haut de gamme (400 000 mètres par an), prisé des grands noms de l'ameublement, de la décoration et du prêt à porter, sans jamais transiger ni sur la qualité ni sur la provenance.

« Même quand les prix atteignent des sommets, il ne source que du lin français », assure Karim Behloul, directeur de la branche Fibres de NatUp. Il lui manque cependant un maillon pour pouvoir revendiquer ce 100% bleu,



Le groupe coopératif agricole NatUp a choisi de produire du tissu de lin haut de gamme. (DR)

blanc, rouge que fabricants et consommateurs semblent disposés à soutenir : le fil. L'activité de filage, gourmande en main-d'œuvre, a disparu du territoire français au profit de l'Inde, de la Chine ou de l'Est européen où se fournit Lemaitre Demeestere. La coopérative et sa nouvelle filiale partagent une même ambition : rapatrier une filature quelque part au Nord de la Loire. La prise de conscience née depuis mars leur donne des ailes, assure Olivier Ducatillon. « Si nous avions encore le moindre doute sur la pertinence du projet, la crise achève de les lever. Le phénomène que l'on observe dans l'alimentaire va gagner la mode. C'est pourquoi il faut consolider cette filière, l'une des rares dans le textile que nous, Français, sommes capables de maîtriser de l'amont à l'aval. » Une façon de renouer les fils de l'histoire. ■ N. J.

\* Le peignage, qui précède le filage, consiste à débarrasser les fibres textiles des impuretés.



## Quand l'éolien en mer stimule la relance à terre

**ÉNERGIE** Les stop-and-go juridiques, administratifs et industriels ont mis les nerfs de la filière à rude épreuve mais, cette fois, le vent tourne favorablement. Le littoral normand est bien en passe de devenir une place forte de l'éolien marin.

L'histoire locale se souviendra du 2 juin 2020 comme d'une date à marquer d'une pierre. Moins en raison du D-Day du déconfinement que de l'amerrissage de la filière de l'éolien offshore que la Normandie attendait depuis plus de douze ans pour incarner la transition énergétique. Ce jour-là, EDF Renouvelables et Siemens Gamesa ont, en effet, annoncé, à quelques heures d'intervalle, pour le premier, le lancement de la construction du parc de Fécamp et, pour le second, celui de son usine havraise de fabrication d'éoliennes. Laquelle sera la seule au monde à disposer sur une même emprise d'un site d'assemblage des turbines et des nacelles, d'un autre pour la fabrication des pales et d'une plateforme logistique pour l'installation des projets marins.

Complétés par l'usine de fabrication de pales de LM Wind Power, filiale de GE, mise à feu à Cherbourg début 2019, ces deux projets sont appelés à constituer le socle d'un écosystème industriel

que les collectivités locales ont encouragé, politiquement et financièrement, avec une constance méritoire, soutenues en cela par le locataire (havrais) de Matignon. Forte de puissantes infrastructures de transport de l'électricité et de 640 kilomètres de côtes très ventées, la Normandie devrait être la grande gagnante du virage éolien français, matérialisé dans la Programmation pluri-annuelle de l'énergie.

D'ici à 2025, ses eaux « territoriales » abriteront au moins quatre parcs. Outre ceux de Fécamp, de Courseulles-sur-Mer et de Dieppe-Le Tréport appelés à sortir des flots d'ici à trois ans, le gouvernement a acté l'implantation d'un autre parc, deux fois plus capacitair (1 GW), quelque part entre la pointe du Cotentin et la baie de Seine. À la clé, la création de plusieurs centaines d'emplois qui arrivent à point nommé pour alléger la facture sociale du Covid-19. ■ N. J.

**640**  
KILOMÈTRES DE CÔTES TRÈS VENTÉES AU LARGE DE LA NORMANDIE, PROPICES AUX PROJETS ÉOLIENS

WWW.LATRIBUNE.FR



« Comment l'usine normande d'Acome a dépanné l'automobile chinoise »

« Éolien en mer : la course au gigantisme s'intensifie »

« Lemaitre Demeestere rend un avenir au lin »



Coélaborée avec la Banque des territoires, la future plateforme entend doper la fréquentation de la station balnéaire et des localités alentour en améliorant le « parcours client ». [ISTOCK]

## Deauville se rêve en « smart destination »

**NUMÉRIQUE** Le 21<sup>e</sup> arrondissement de Paris, futur eldorado du tourisme digital? Deauville planche sur un projet expérimental avec la complicité de la Banque des territoires.

Le Parisien qui se précipite sur l'A13 le vendredi venu, pourra-t-il demain, grâce à la blockchain, alléger sa note de restaurant avec vue sur mer en dépensant les points de fidélité gagnés à la faveur d'une nuit à l'hôtel Normandy? Aura-t-il au préalable réservé, d'un clic, un panier de spécialités locales, son entrée au musée et sa séance de yoga au moyen d'une cryptomonnaie locale? Ce sont quelques-unes des nombreuses pistes sur lesquelles cogite la SPL InDeauville\* dans le cadre d'un projet de plateforme expérimentale, coélaboré avec la Banque des territoires. Objectif : doper la fréquentation de la station balnéaire et des localités alentour en améliorant,

grâce au digital, ce que les spécialistes du marketing appellent le « parcours client ».

La démarche part d'un constat. Entre Booking.com, TripAdvisor, les places de marchés et les innombrables portails commerciaux, le voyageur même ultra-connecté doit encore jongler entre une multitude d'applications, lesquelles génèrent rarement d'effet rebond. En clair, le portail de vente en ligne de l'épicier du coin de la rue ne renvoie pas sur celui du golf voisin, et inversement. « Le site de la SPL a beau être l'un des plus fréquentés de France dans sa catégorie, nous sommes encore loin d'avoir tiré parti de toutes les possibilités qu'offrent les outils digitaux, en particulier la blockchain », constate Karine Cozien, la directrice d'InDeauville. Reste à convaincre le millier de commerçants concernés de s'associer au projet. Le moment est bien choisi,

selon elle : « Le confinement a fait réfléchir ceux qui se méfiaient encore du numérique, et puis les visiteurs ont besoin d'être rassurés, ce qui pourrait y contribuer. »

Quant à la Banque des territoires, elle va dépêcher sur place des experts de la Scet (Services, conseil, expertises et territoires), sa filiale spécialisée dans le tourisme, pour aider à l'ingénierie. Ce laboratoire grandeur nature l'intéresse, souligne Céline Senmartin, directrice régionale de l'établissement en Normandie : « C'est une bonne échelle pour éprouver de nouvelles méthodes agiles et participatives. » Sous sa triple casquette de maire de Deauville, de président de la SPL et de membre du comité interministériel du tourisme, Philippe Augier devrait suivre ce chantier avec attention. ■ N. J.

\*La société publique locale fédère onze communes dont Deauville.



**NORMANDIE**

# NORMANDIE, ailleurs c'est ici !

VÉLO FRANCETTE



#CetEteEnNormandie [www.normandie-tourisme.fr](http://www.normandie-tourisme.fr)





## 58 BRETAGNE

# Une stratégie collective « made in Bretagne »

**RELANCE** La crise sanitaire a touché la Bretagne moins frontalement. Sur le plan économique, le poids du secteur agroalimentaire a amorti l'impact tandis que l'industrie reste solide. Mais le recul est là, avec de forts enjeux dans les secteurs vitaux que sont le tourisme et la pêche. Le monde économique se fédère et se rapproche des consommateurs.

PASCAL PAOLI-BAILLY

Dans une région où les collectivités territoriales et les entreprises privées travaillent traditionnellement de manière collaborative, la crise du coronavirus a renforcé encore cette démarche. La Bretagne a été l'une des plus épargnées par le virus du Covid-19, mais la solidarité a joué à plein, pour soutenir les soignants et contrer la pénurie de matériel. Outre

les commandes publiques, la plateforme entreprisesunies-covid19.bzh a recensé les offres de services et de production à destination des acteurs de la santé ou de l'industrie agroalimentaire. Le conseil régional a investi près de 150 millions d'euros dans l'aide aux secteurs touchés, aux entreprises et aux associations.

Des initiatives collaboratives et industrielles ont vu le jour, selon le principe de stratégie collective auquel adhère le dense tissu de PME. Armor-Lux s'est ainsi orientée dans la production de masques; et les entreprises du numérique et des biotechs ont fortement contribué à l'effort collectif (e-santé, soutien logistique, tests...).

À la fin du confinement, l'activité bretonne était malgré tout en recul historique de 31%. 23%



**VERS PLUS DE PROXIMITÉ**

Sous la bannière « J'achète breton », le journal « Le Télégramme » a suscité une mobilisation en faveur des circuits courts. (Ici, le marché de Dinan). (AFP)

des salariés travaillent dans des secteurs très touchés. 82% des entreprises du tourisme ont eu recours au chômage partiel. Depuis mi-mars, le secteur (8% du PIB régional) accuse plus de 1 milliard d'euros de pertes.

**BIENTÔT LA FIN DES AIDES** Dans cette après-crise, la Bretagne affiche une volonté de décentralisation, d'actions plus fortes auprès des entreprises et de relocalisation des

Dans cette après-crise, la Bretagne affiche une volonté de décentralisation et d'actions plus fortes auprès des entreprises

industries clés (l'affaire Renault de la Fonderie de Bretagne est un exemple).

Pour amortir l'impact de la fin des aides de l'État, le conseil régional anticipe. Son président, Loïc Chesnais-Girard, plaide pour que l'État confie aux Régions l'accompagnement des PME et ETI, et propose la création d'un fonds d'investissement régional ciblant des secteurs comme l'alimentation, le numérique, la santé, le naval,

pour transformer une partie de la dette accumulée en fonds propres. Ce « pacte sociétal » serait « ouvert aux grands industriels bretons, aux banques et assurances mutualistes du territoire, et aux Bretons ».

**TOURISME DURABLE**

En parallèle, les plans de relance de l'économie se multiplient. Le Comité régional du tourisme investit 1,06 millions d'euros dans le soutien aux entreprises et le lancement d'une campagne de communication numérique de deux ans sur le thème du tourisme durable.

L'effort de promotion engage aussi les entrepreneurs : l'association Produit en Bretagne, présidée par Loïc Hénaff, œuvre en faveur de la préférence régionale. La prise de conscience a rapproché producteurs locaux et consommateurs au travers des circuits courts, notamment via la plateforme produits-locaux.bzh, qui relie 50 000 consommateurs à 1500 producteurs.

Cet élan vers plus de proximité se traduit aussi par une mobilisation, initiée par le journal *Le Télégramme*, sous la bannière « J'achète breton ». Le « pack breton » de la filière mer, qui représente 70% de l'halieutique française, réfléchit pour sa part à la création d'un label de qualité qui permettrait d'identifier les produits régionaux. ■

## La course à la fabrication de masques est bien lancée

**INVESTISSEMENT** Trois projets dédiés à la production de masques ont émergé en Bretagne depuis avril : outre un projet industriel porté par le groupe Intermarché, un projet associatif et celui d'un milliardaire suisse, tous deux situés en Côtes-d'Armor, se concurrencent sur les ruines de l'usine de Plaintel.

En pleine crise sanitaire du Covid-19, l'ancienne usine de masques de protection de Plaintel en Côtes-d'Armor, qui en 2018 produisait jusqu'à 20 millions d'unités par mois, est devenue le symbole local d'un désengagement de l'État et d'un gâchis industriel. Le souhait de voir une industrie stratégique se réimplanter en Bretagne s'exprime fortement depuis début avril. Plusieurs projets ont été annoncés, lesquels pourraient réserver encore des rebondissements.

Ancien directeur du site de Plaintel, fermé il y a un an et demi par le groupe américain Honeywell et qui a employé jusqu'à 300 personnes, Jean-Jacques Fuan s'est d'abord associé à des salariés de l'usine et des partenaires locaux pour faire émerger un nouveau projet costarmoricain. La région Bretagne et le département des Côtes-d'Armor se sont déclarés prêts à investir dans cette nouvelle usine de masques si l'État ou l'Union européenne s'engageaient à en assurer l'avenir et la production. Guy Hascoët, ancien secrétaire d'État à l'Économie solidaire du gouvernement Jospin, a pour mission de proposer une solution de redé-

marrage. Ce projet coopératif de taille modeste (20 millions de masques par an), qui associerait des citoyens volontaires à l'actionnariat via une société coopérative d'intérêt collectif (SCIC), pourrait atterrir à Guingamp, dans les ex-locaux d'Alcatel. Mais Jean-Jacques Fuan n'en est plus. Il s'est depuis associé avec le milliardaire suisse, dirigeant de m3 Groupe, Abdallah Chatila, qui a senti qu'il y avait une opportunité à utiliser les compétences de l'ancienne usine de Plaintel.

**INVESTIR LA FRICHE GENESIS BAIE D'ARMOR**

Leur projet, d'envergure européenne et dévoilé le 11 mai, consiste à investir entre 15 et 20 millions d'euros dans l'ex-site emblématique de Chaffoteaux et Maury près de Saint-Brieuc afin de produire 200-250 millions de masques par an début 2021 et des équipements de protection sanitaire. Il table sur la création de 150 emplois et vient de passer une étape.

**EN CHIFFRES**

**200 MILLIONS**

NOMBRE PRÉVU DE MASQUES PRODUITS PAR AN DÉBUT 2021 DANS L'EX-USINE CHAFFOTEAUX ET MAURY.

Le groupe immobilier Bleu Mercure a conclu le 12 juin une promesse de vente de 25 000 m<sup>2</sup> de surface bâtie sur la friche industrielle Genesis Baie d'Armor à Ploufragan. Deux lignes de production devraient être installées cet été, deux autres en septembre. L'affaire a pris une tournure politique puisque le député LR des Côtes-d'Armor, Marc Le Fur, et l'ex-député LREM, Joachim Son-Forget, ont servi d'intermédiaires. Le conseil régional n'a pas été contacté. Abdallah Chatila semble déterminé : « J'investis mon argent, donc je vais faire en sorte qu'il ne soit pas dilapidé », avait-il indiqué lors de sa visite en Côtes-d'Armor.

Porté par le groupe Intermarché sur son site de production Celluloses de Ploërmel, un troisième projet industriel offre une viabilité plus immédiate. La production démarrera en juillet 2020 avec 50 salariés. Acteur important de l'agroalimentaire, Intermarché a investi dans cinq lignes de production de masques FFP2 et chirurgicaux. Soutenue par une commande d'État, l'usine produira 135 millions de masques à l'année dont 74 millions en FFP2 et 61 millions en chirurgicaux. En parallèle, plusieurs PME bretonnes ont aussi diversifié leur production. Le fournisseur d'outillage, matériel et équipements de protection pour le BTP et l'industrie, Théard, à Bourg-des-Comptes (Ille-et-Vilaine), a fabriqué 3 000 masques FFP1-2-3 par jour durant la crise. Mi-mai, il a lancé une seconde ligne de production afin de doubler sa production. ■ P. P.-L.

## Le distributeur de gel de l'UBO Open Factory mis sur le marché

**PRODUCTION** Durant la crise sanitaire, les fab labs bretons se sont mobilisés pour offrir en urgence des solutions innovantes, comme celle du distributeur de gel low tech. L'UBO Open Factory et ses partenaires du consortium diyGO3 démarrent sa commercialisation.

Pendant la crise du Covid-19, les fab labs bretons ont parfois été les seuls interlocuteurs des Ehpad ou des infirmiers libéraux. Grâce à l'impression 3D, 500 makers ont produit et offert 18 000 visières. D'autres ont créé, souvent avec trois fois rien, des masques réutilisables, des adaptateurs pour le masque Décathlon produits dans l'usine BIC de Redon ou des dérivateurs pour les systèmes de respiration. L'UBO Open Factory de l'université de Bretagne occidentale a, pour sa part, conçu, avec les sociétés Evanov, Elliptika et Eco Action Plus, un distributeur à pédale de gel hydroalcoolique low tech d'une contenance de 1,5 à 2 litres. Fabriqué à base de plastiques recyclés et de produits détournés, il coûte cinq fois moins cher que celui d'autres acteurs du marché. Ce produit du consortium diyGO3 vise les

entreprises et les établissements recevant du public. 45 distributeurs sont en expérimentation au CHRU de Brest, à la Fondation Ildys et chez Leroy Merlin. « La production est lancée chez Elliptika et Eco Action Plus, qui le commercialisent 90 euros HT. Elle compte actuellement plusieurs centaines d'unités, mais évoluera au fur et à mesure des commandes », précise Yves Quéré, maître de conférences et directeur de l'UBO Open Factory. Le consortium diyGO3 ne compte pas s'arrêter là et envisage de contribuer sur le long terme à des projets de développement de solutions résilientes dans le contexte médical et sanitaire et dans une démarche d'innovation ouverte. « Nous projetons de développer un projet de conteneurs de solutions open source qui recenserait et pourrait produire l'ensemble des solutions nécessaires pendant une crise (équipements médicaux, infrastructures). Ces kits de survie pourraient être déployés rapidement et à bas coût avant la mise en place de solutions industrielles. Ce projet peut être valable dans tout contexte de crise, en France ou dans d'autres pays », détaille Yves Quéré. ■ P. P.-L.



## Numérique et biotechs : des start-up et PME bretonnes en action

**SOLUTIONS** Pendant le confinement, Ambuliz, NG Biotech, ScaleDynamics et Kerlink se sont retroussé les manches. Ces start-up et PME du numérique et des biotechnologies sont un des atouts de la Bretagne pour surmonter la crise.

Solutions logistiques pour les hôpitaux, outils digitaux pour rompre l'isolement, technologie visant à limiter la propagation du virus sur les lieux de travail, tests de détection... Depuis le début de la crise, une cinquantaine de start-up bretonnes proposent de manière solidaire des solutions ou des offres spéciales afin de lutter contre le Covid-19. Pour surmonter la crise sanitaire et demain économique, l'écosystème numérique fait partie des atouts de la Bretagne. Ce tissu d'entreprises soudé sait

jouer collectif et créatif. Spécialisée dans l'optimisation du transport sanitaire, la jeune pousse rennaise Ambuliz a ainsi ouvert en mars une plateforme de gestion des stocks et consommables Covid-19 (masques, blouses, gel, tests, lits...). Ce soutien logistique gratuit a été utilisé dans une quinzaine d'hôpitaux et lui ouvre de nouvelles perspectives pour la gestion des flux de patients. « Plusieurs établissements se sont déclarés

intéressés. Nous nous servons de ces outils développés dans l'urgence pour répondre à une problématique qui émergeait depuis des années. Le Covid a un effet de prise de conscience du retard et de la nécessité de s'équiper », estime Antoine Bohuon, directeur général d'Ambuliz. Le cœur d'activité de la société reste la commercialisation de sa solution de fluidification des transports sanitaires qu'elle souhaite déployer au niveau national.

De la même manière, la société de biotechnologies de Guipry-Messac, NG Biotech (40 personnes, 3 millions d'euros de CA), a lancé en avril la commercialisation d'un test sérologique rapide de détection de l'infection au virus du Covid-19. Il s'inspire d'une innovation de l'entreprise en matière de test de grossesse. Deux millions de

tests seront produits par mois à partir de cet été (4 millions en 2021) et écoulés en priorité dans le système de soin français. Le ministère des Armées (DGA) finance le projet à hauteur de 1 million d'euros. Un deuxième site de production en série vient d'ouvrir. Cette capacité industrielle doit permettre d'assurer la production des récents contrats, dont 100000 tests commandés par la région Bretagne.

### PROJETS INTERNATIONAUX

D'autres entreprises ont ouvert leur technologie. Les capacités mathématiques et les compétences en intelligence artificielle (IA) de Scale Dynamics ont contribué à un projet international initié par la société canadienne DarwinAI. L'application Web Covid-Net JS, disponible



NG Biotech s'est inspiré d'une innovation en matière de test de grossesse pour élaborer son test de dépistage du Covid-19. (NG BIOTECH)

en open source, utilise l'IA pour détecter la maladie à partir d'une radio pulmonaire, avec un très fort taux de probabilité. La start-up rennaise créée en 2018 par Gilbert Cabillic n'a cependant aucune intention commerciale. « Cette application n'est pas notre cœur de business », souligne Dominique Péré, directeur marketing de cette structure de 15 personnes qui se concentre sur la commercialisation en Europe, aux États-Unis et au Canada de sa plateforme WarpJS. Celle-ci accélère la création d'applications Web et mobiles, et automatise le déploiement d'applications sur le cloud.

Solution de suivi (sans GPS,

sans smartphone) des contacts de proximité sur les lieux de travail (usines, chantiers, prisons, sites miniers, écoles...), déployable en quelques semaines, Universal Contact Tracing a été mise au point avec l'américaine Microshare et la PME rennaise Kerlink. Fondée sur la technologie LoRaWAN, elle dope au bon moment le cours de Bourse de ce fournisseur international de solutions IoT au service des opérateurs télécoms, des entreprises publiques ou privées. Kerlink veut renouer avec la croissance après des résultats annuels 2019 (CA 13 millions d'euros, -24%) en demi-teinte et une trésorerie dégradée. ■ P. P. L.

**2 MILLIONS**  
NOMBRE DE TESTS  
SÉROLOGIQUES  
RAPIDES DE DÉPISTAGE  
DU COVID-19 PRODUITS  
À PARTIR DE CET ÉTÉ.

# C'est facile de tomber sur la file qui avance vite.

Gagnez du temps avec le télépéage Ulys

Abonnez-vous sur [Ulys.com](https://Ulys.com)



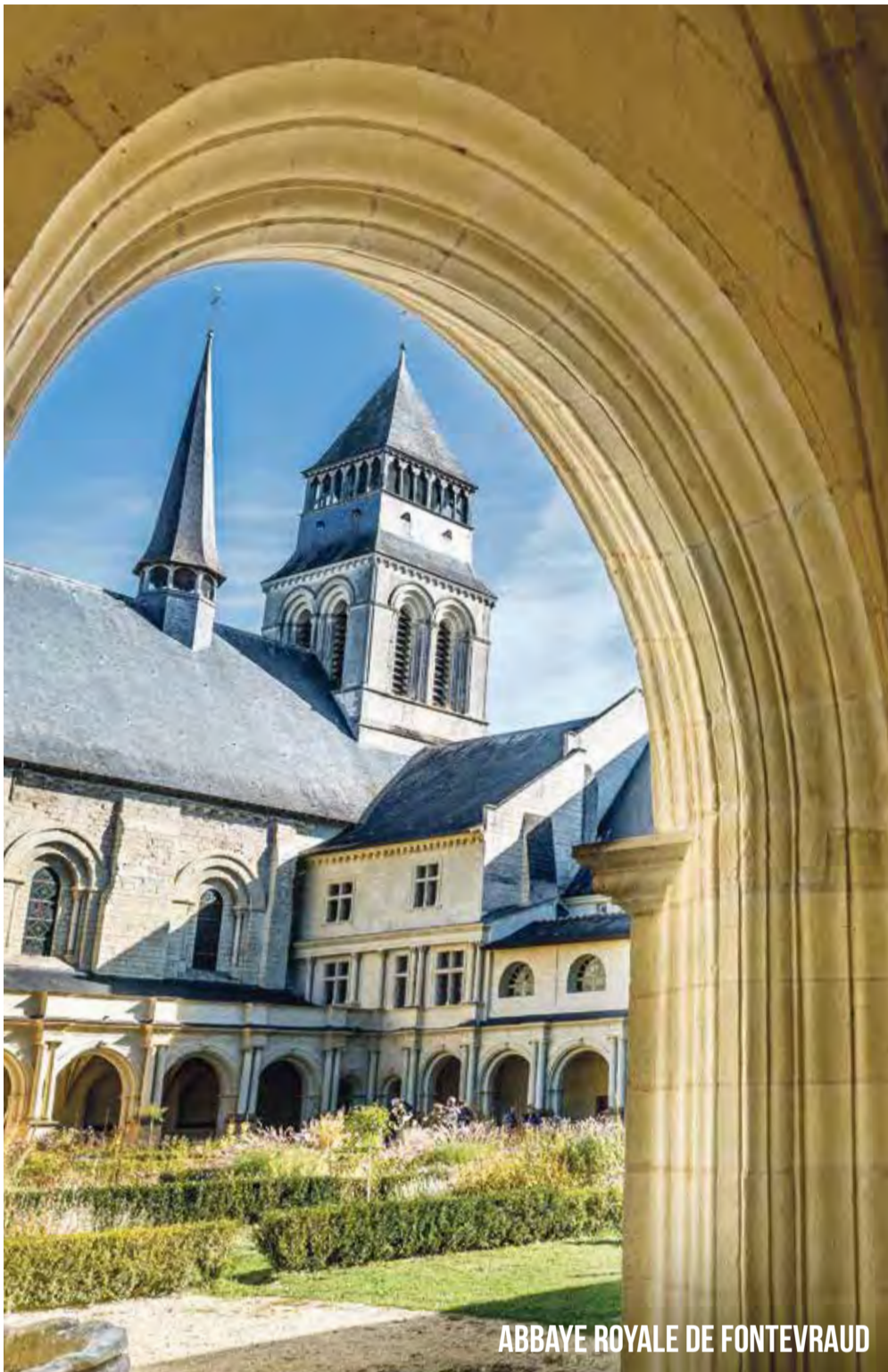
**2€**  
/mois\*  
les mois utilisés

## ulyS

Comment roulait-on avant ?

\*Abonnement sans engagement, sans préavis de résiliation et sans frais de mise en service. Hors frais de péage. ASF, société anonyme, 12, rue Louis Blériot, 92500 Rueil-Malmaison, 572 139 999 RCS Nanterre.





ABBAYE ROYALE DE FONTEVRAUD

# VOTRE ÉTÉ EN PAYS DE LA LOIRE



VISITE À LA FERME



VIEUX CHÂTEAU, ÎLE D'YEU



MARAIS SALANTS



CITÉ GALLO-ROMAINE, JUBLAINS

Toutes vos envies [enpaysdelaloire.com](http://enpaysdelaloire.com)





## 61 PAYS DE LA LOIRE



Déjà touché par l'arrêt de l'A380, Airbus s'attend à plusieurs années difficiles. Ici, l'usine de Nantes qui fabrique des caissons centraux de voilure. (FRÉDÉRIC THUAL)

# Les Pays de la Loire cherchent la sortie de crise

**RÉACTIVITÉ** Pilier de l'économie régionale, l'industrie redoute une crise économique partie pour durer. Après les pansements, les filières vont devoir se réinventer.

FRÉDÉRIC THUAL

Ce n'est pas encore du sang et des larmes, mais les inquiétudes se lisent sur les visages et les craintes s'entendent dans les accents des voix fatiguées. Aux imprononçables maux de « fermetures » et « licenciements », les discours s'étranglent en « réactivité » et « flexibilité ». Sur un territoire où jusqu'à mi-mars, on se félicitait encore d'afficher le plus bas taux de chômage en France, la sortie de la léthargie obligatoire due au confinement s'annonce brutale. Avec des restaurateurs coincés dans leurs mètres carrés, englués par les gestes barrières et des professionnels du

tourisme, privés d'une mise en jambes printanière, une activité clé pour la septième région touristique française (6,3 % du PIB, 65 000 emplois), qui génère près de 7 milliards de retombées par an. C'est près de trois fois plus que l'agroalimentaire (2,8 milliards d'euros, 56 000 emplois) ou l'agriculture (2,3 milliards). Sans élan et sans parachute,

ils sautent dans une saison estivale aux dimensions inconnues. De 7% aux beaux jours, le thermomètre de Pôle emploi a sérieusement grimpé. Avec 57700 demandeurs d'emploi (catégories A) supplémentaires en avril, la fièvre est montée de + 32% dans les Pays de la Loire, où 547176 salariés ont été placés en chômage partiel. De quoi se faire du mouron.

« Que va-t-on trouver lorsqu'on va ôter la perfusion ? Espérons que la dose n'a pas été trop forte au risque de tuer le malade », s'inquiète-t-on au chevet du patient. Au lendemain d'une distribution de masques et visières à nos hommes et femmes du rang et d'un traitement d'urgence de 120 millions d'euros, Région et Préfecture consultent et peaufinent leurs décoctions administrables dès l'été avec piqure de rappel à la rentrée. Là non plus, le vaccin n'existe pas. Les écolos insistent pour réin-

venter le modèle économique. L'opposition de gauche espère bien que l'on prenne en compte ses dix commandements (formation, renforcement de fonds propres...) pour sauver le soldat ligérien, un brin mal en point. Un malade pourtant relativement épargné où seule 1,9% de la population a été touchée par le Covid-19, tandis que la baisse d'activité, tombée à - 36% au moment du pic, remontait à - 21% à l'issue du déconfinement. Espoir.

Côté industrie, fleuron de l'activité régionale, où les grands donneurs d'ordres ont laissé entendre une baisse des commandes de - 30%, l'ambiance n'est guère plus reluisante. « Il faut sauver tout ce qui roule, flotte et vole », défendent, en chœur, les 34 industriels signataires d'un manifeste pour une industrie écoresponsable. Plus verte que d'ordinaire, recyclable, relocalisatrice à ses

heures, avec de l'humain dedans. « De beaux discours... », raille l'un d'eux. Dans la navale, les armateurs ont fait savoir aux Chantiers de l'Atlantique qu'ils avaient réussi à emprunter et reporter leurs dettes, que les commandes fermes et les options étaient maintenues, mais que les bateaux de croisière étaient à l'arrêt... et sans doute pour longtemps. Conséquence : sans doute faudra-t-il décaler certaines livraisons si d'aventure on avait quelque mal à faire réembarquer des touristes, apeurés par des clusters flottants.

### TENIR JUSQU'À 2023 OU 2025

Dans le ferroviaire, où l'on s'attend à un retour à la normale pendant l'été, la filière serait dans une logique de transformation pour s'adapter à de nouveaux services. Dans l'automobile, les constructeurs s'interrogent sur la manière dont ils vont être décarbonés. Dans l'aviation, déjà refroidie par l'arrêt de l'A380 et l'interruption du 737 MAX, on estime « qu'il faudra bien trois à quatre ans avant de retrouver l'état d'avant ». Les scénarios optimistes parlent de 2023 ou 2025. Quand ça ne veut pas...

Les sous-traitants, qui constituent un bataillon important des forces régionales, tiendront-ils jusque-là ? C'est l'un des enjeux d'un territoire aux activités fortement diversifiées. Un tissu diffus où à peine 500 entreprises ont accepté de s'accrocher à la bouée régionale lancée aux TPE. L'outil sera adapté. Et réadapté au besoin. Seules les télécoms ont tiré leur épingle du jeu.

Au lendemain de la crise de 2009, des donneurs d'ordre s'étaient portés au secours des sous-traitants pour les aider à accroître leur productivité et gagner en autonomie. Peut-être devront-ils, cette fois, les inciter à se diversifier, intégrer les transitions écologiques, se digitaliser, former leur personnel et aller vers l'e-commerce... Tout un programme pour inventer un nouveau modèle et sortir de cette ornière inédite et dangereuse. ■

**+ 32 %**  
HAUSSE DU NOMBRE DE DEMANDEURS D'EMPLOI EN AVRIL DANS LA RÉGION, SOIT 57700 PERSONNES DE PLUS INSCRITES À PÔLE EMPLOI

## Tronico se diversifie dans le biomédical

**ÉLECTRONIQUE** Confronté à une baisse du marché de l'aéronautique, le spécialiste vendéen des systèmes électroniques Tronico met ses compétences au service de projets sociétaux.

Sollicité en plein confinement par des makers nantais pour apporter son savoir-faire à la conception d'un respirateur artificiel imaginé pour subvenir au manque d'équipements pendant la phase critique de la pandémie, Patrick Collet, PDG de Tronico, filiale du groupe Alcen, culturellement proche de l'agilité des startuppeurs, n'aura pas réfléchi très longtemps. Le lendemain, le chef d'entreprise dépêche quatre ingénieurs à Nantes et ouvre largement son back-office au collectif Makers For Life.

Si, depuis, l'industrialisation du respirateur MakAir a été prise en main par Renault et Seb, Patrick Collet reconnaît que l'épisode, à l'image de la

crise de 2008, l'a amené à travailler différemment dans le bureau d'études. « Tout s'est déroulé à l'opposé des normes de l'aéronautique où l'on ne commence rien sans avoir un cahier des charges signé en cinquante exemplaires. Si l'on avait appliqué ces méthodes, on y serait encore... »

### PROMETTEUR DANS L'HYDROGÈNE

En 2009, ce spécialiste des systèmes électroniques intervenant pour l'aéronautique, la défense, le médical... avait vu fondre son chiffre d'affaires de 70 à 40 millions. Simple sous-traitant, l'entreprise s'était alors dotée d'un bureau d'études et d'une cellule d'innovation pour aller vers la conception de ses propres produits. « Avec des choses qui ont fonctionné et d'autres moins », détaille Patrick Collet, devenu un spécialiste de l'électronique de puissance. Une technologie

qui remplace progressivement l'hydraulique et la pneumatique. L'orientation prise dans l'hydrogène s'est, par exemple, révélée prometteuse. Avec la mise au point de convertisseurs d'énergie entre les piles à hydrogène et les batteries lithium, Tronico est entrée chez Aston Martin, PSA ou Renault sur la Kangoo...

Cette évolution vers l'électronique de puissance lui a aussi ouvert les portes des biotechnologies et des dispositifs médicaux. Cette diversification, engagée au lendemain de la crise de 2008 avec la création de Tame-Water et de cinq nouvelles marques, s'avère plus que jamais déterminante au sortir de la pandémie de Covid-19. Le PDG de Tronico qui intervient à 60% pour l'aéronautique estime que ce marché va diminuer de moitié. « Nous devrions perdre 20 à 30 millions d'euros. On devait avoir 10% de croissance, ce sera plutôt 10% de



En un temps record, Tronico a mis au point un respirateur artificiel, le MakAir, désormais produit par Renault et Seb. (TRONICO)

décroissance », dit-il en tentant de préserver sa filiale marocaine (350 personnes), certifiée aux normes nord-américaines, en y basculant une grande partie de l'activité électronique. La France devrait, elle, se concentrer sur le biomédical (fuites urinaires, tests salivaires, purificateurs d'air...). « Des projets

sociétaux qui ont du sens », résume Patrick Collet.

Engagée dans un programme de recherche pour déterminer le sexe des poussins avant le onzième jour et éviter des abatages tardifs, Tronico fournira cet appareillage pour la détection de tests salivaires (EasyCov) contre le Covid-19 en

trente minutes, qui est en cours de développement par sa filiale SkillCell et l'unité mixte de recherche CNRS-Alcediag Sys2Diag. « Ça entraîne un repositionnement très différent du business. La conception du projet MakAir nous a aidés à faire évoluer notre bureau d'études. À être plus agiles », dit-il venant de signer un partenariat avec la start-up nantaise E-Cobot, spécialisée dans la robotique et l'intelligence artificielle pour développer un système de désinfection de l'air par UV dans les CHU, les centres commerciaux, les Ehpad... « Nous avions un savoir-faire sur les UV, eux sur la motorisation, à quoi bon réinventer la poudre ? L'essentiel est d'être time to market sur un marché dont on ignore l'évolution. Alors, mieux vaut se partager un gros gâteau que de manger seul un petit. Et c'est la somme de toutes ces choses qui vont nous permettre de passer la crise. » ■ F. T.



# À Angers, Wishibam lance sa plateforme d'e-commerce en plein confinement

**MARKETPLACE** La start-up a accéléré pour implanter Angers Shopping, la « première plateforme du commerce physique français », et digitaliser le commerce angevin, devenu beaucoup plus captif.

FRÉDÉRIC THUAL

Le 17 mars dernier, premier jour du confinement, Angers French Tech lançait un appel à son écosystème pour mettre les nouvelles technologies au service de l'économie traditionnelle. « Les makers ont mis à disposition leur imprimante 3D. On a eu une dizaine de retours dans l'aide au télétravail, la création de modules de micro-learning, l'accompagnement de services de santé et l'e-commerce dont Wishibam qui a lancé sa première plateforme de vente en ligne. On a prouvé que certaines technos avaient du sens », explique Yannick Bourdin, manager général d'Angers French Tech. « C'était le bon moment pour accélérer », reconnaît Charlotte Journo-Baur, cofondatrice de la start-up parisienne Wishibam, venue s'installer sur les bords de la Maine en février 2019 pour accompagner le mouvement vers la smart city engagé par la cité angevine.

Un an plus tard, après trois ans de recherche et développement et 8 millions d'investissement pour mettre au point son concept de plateforme de gestion omnicanale des points de vente en centre-ville ou centres commerciaux, Wishibam vient de lancer la marketplace Angers Shopping



Charlotte Journo-Baur, cofondatrice de la start-up Wishibam. (DR)

en partenariat avec la fédération de commerçants Vitrines d'Angers. Une première pour la start-up qui renouvelle l'opération à Nice, Le Mans et La Réunion.

**UNE INTÉGRATION À MARCHE FORCÉE**  
« S'il fallait le faire, c'était vraiment maintenant », relève Charlotte Journo-Baur. Quitte à bousculer les politiques et les habitudes du petit commerce. « L'avantage, c'est que là les commerçants avaient le temps... et l'envie. L'inconvénient, c'est qu'ils ne sont souvent pas équipés et 30% d'entre eux ignorent l'état de leur stock.

20 000

NOMBRE DE RÉFÉRENCES MISES EN LIGNE PAR LES 120 COMMERCES INSCRITS SUR ANGERS SHOPPING

S'ils ne savent pas ce qu'ils ont en magasin, il est difficile de présenter les best-sellers de leur boutique », remarque Charlotte Journo-Baur.

L'intégration s'est faite à marche forcée : formation de trente minutes, distribution d'un guide pour savoir utiliser les réseaux sociaux et concevoir une fiche « produit », et accès permanent à un manager digital pour répondre à n'importe quelle question. Le temps d'ajouter un système de caisse sur les mobiles et de créer un nouvel outil pour dresser l'inventaire, et c'était parti.

En dix jours, la plateforme a intégré 120 commerces et mis en ligne 20 000 références. « Notre business model en prévoyait 40 la première année », souligne la cofondatrice de Wishibam, qui ne se lasse pas de répéter que le commerce a changé. « Il faut associer la praticité du digital à la complicité de la boutique physique », martèle-t-elle. Message apparemment entendu : 350 nouveaux commerçants seront bientôt sur Angers Shopping, mis à disposition gratuitement pendant trois mois par solidarité.

La solution se finance par des frais fixes selon la surface du magasin et une commission de 5% sur les ventes, « dans la fourchette basse des pratiques du marché ». Objectif : doubler ou tripler le nombre de commerçants inscrits pour équilibrer le modèle économique de la « première plateforme du commerce physique français ». Pour cela, à Angers, Wishibam devra élargir sa zone de chalandise à l'agglomération. Une autre histoire. ■



Le chiffre d'affaires réalisé par les maraîchers et les éleveurs a été multiplié par deux ou par trois durant le confinement. (DR)

## Internet et les réseaux sociaux boostent la vente directe

**ALIMENTATION** La vente en circuit court a révélé un potentiel qui ne demande qu'à grossir. Dans les Pays de la Loire, la plateforme Approximité qui a créé de la visibilité pendant la crise sanitaire pourrait s'enrichir d'un système de vente en ligne.

« Le grand gagnant du confinement, c'est le circuit court ! », sourit Gaëtan Mériaux, éleveur de vaches charolaises, de veaux, volailles et producteur de mogettes, entre Le Poiré-sur-Vie et La Génétouze, au cœur du bocage vendéen, à 15 kilomètres de La Roche-sur-Yon. Loin d'être un novice de cette forme de distribution, l'éleveur, président du circuit court à la Chambre d'agriculture des Pays de la Loire, s'étonne encore de la longueur des files d'attente devant sa boutique, la Ferme de la Goichonnière. Du jamais vu. « Privés de marchés et redoutant la promiscuité des grandes surfaces, les gens ont cherché sur Facebook. Certains ignoraient qu'ils pouvaient commander en ligne et venir chercher leur colis au drive. Bien sûr, il a fallu organiser les commandes, faire des photos des produits, les mettre

« Avec le déconfinement, nous sommes revenus à 100 commandes hebdomadaires, mais la dynamique est là », savoure Isabelle Lore, animatrice du lieu, qui a demandé des devis pour l'installation d'une chambre froide en dur pour remplacer les deux camions frigorifiques branchés à la hâte.

Dans le département voisin de la Mayenne, le Drive fermier 53 est lui passé de 80 à 350 commandes dès la deuxième semaine de confinement. « Les producteurs avaient même du mal à suivre », mentionne Sylvia Goisbault, qui veille à ce que les producteurs ne mettent pas tous leurs œufs dans le même panier. Elle envisage de créer un poste de bureau pour faire face à ce nouvel afflux et compléter les élan du bénévolat pour pérenniser l'activité. « D'autres drives devront être ouverts à proximité pour maintenir la cohérence écologique », souligne-t-elle. Une filière à organiser.

### LA VOIX DES PRODUCTEURS SUR LES RÉSEAUX

« Alertés par la sécurité sanitaire, les particuliers ont pris conscience de la santé et de l'alimentation. Ils ont redécouvert qu'il existait des productions de proximité et que ces productions étaient nos emplois », se réjouit Michel Brossier, pilote d'approximité.fr, un outil de référencement créé sur papier il y a dix ans par la Chambre d'agriculture, et digitalisé par l'intervention du conseil régional.

La plateforme recense aujourd'hui 1500 producteurs et leur a donné de la visibilité sur les réseaux sociaux pendant la crise. Résultat : 150 nouvelles inscriptions, des consultations en croissance de 300% et une progression d'activité de 1000% entre avril 2019 et avril 2020. Au-delà des particuliers, le circuit court est aussi devenu un débouché pour les producteurs habitués à fournir la restauration collective, à l'arrêt pendant le confinement. Et un moyen d'éviter les ruptures de stock. La dynamique a en tout cas fait germer des idées pour associer le non-alimentaire, le maraîchage, l'horticulture et la viticulture... et la volonté d'aller plus loin. « Des analyses plus poussées devront être menées pour être plus pertinents sur le modèle économique, mais l'offre ne demande qu'à évoluer », indique Michel Brossier, qui n'exclut pas des discussions autour d'un outil de vente en ligne. ■ F. T.

« Avec le déconfinement, nous sommes revenus à 100 commandes hebdomadaires, mais la dynamique est là »

ISABELLE LORE, ANIMATRICE DU DRIVE FERMIER 49

en ligne, gérer les flux, faire respecter les distances physiques... Un vrai boulot dont on n'a pas l'habitude », raconte ce producteur, présent sur plusieurs plateformes (Bienvenue à la ferme, Approximité, Place Vendée...), en plus de son propre magasin, d'un drive et d'un point de vente collectif, créé avec neuf exploitants en 2012 à La Roche-sur-Yon où l'on écoule jusqu'à 1000 paniers par semaine. « Ici et ailleurs, ça a été l'explosion ! », dit-il. De fait, partout, les chiffres d'affaires ont été multipliés par deux ou par trois. Dans le Maine-et-Loire, le Drive fermier 49 a vu ses commandes passer de 50 à 200 par semaine et les paniers moyens enfler de 40 euros à 60 euros.

WWW.LATRIBUNE.FR



« Comment le respirateur MakAir a fait naître une filière grenoblo-nantaise »

« Marketplaces territoriales : l'alternative à Amazon »

« Drives et solutions digitales au secours de producteurs régionaux »



La plateforme de Wishibam affiche les best-sellers des points de vente présents dans le centre-ville d'Angers. (DR)



# La relocalisation, nouveau cheval de bataille de la Région Centre



**Le Centre-Val de Loire veut rapatrier la fabrication des principes actifs conçus par les labos (ici, celui de Novo Nordisk, à Chartres).**  
[ARNAUD LOMBARD]

**INITIATIVES** Transformer la crise sanitaire en une opportunité de développement économique pour le territoire. Tel est le crédo de la région Centre-Val de Loire qui a lancé dès mai une stratégie de relocalisation industrielle pour ses principales filières. Afin d'être suivie d'effets, cette politique volontariste devra passer outre les freins réglementaires et convaincre l'État de l'accompagner.

GUILLAUME FISCHER

Conduit par Dev'up, un audit des entreprises du territoire concernant leurs projets de développement, spécifiquement centré sur la sous-traitance, démarrera dès cet été. Pour réaliser cette photographie, l'agence de développement économique de la région s'est concentrée sur ses filières majeures, notamment la santé, la cosmétique, l'automobile, ou encore l'agroalimentaire et l'aéronautique. Toutes ont subi une baisse d'activité de 30 à 40% en moyenne pendant le confinement. Cette enquête de plusieurs mois qui concernera plusieurs centaines d'entreprises aura un double objectif : évaluer leurs besoins à court et à moyen terme, pour ensuite raccourcir la chaîne de valeur grâce à la relocalisation de certains sous-traitants. Bien en amont du déconfinement le 11 mai, le ton avait été donné par François Bonneau. Pour le président (PS) de la collectivité régionale, il était

nécessaire de penser les plaies économiques provoquées par le confinement, mais surtout de massifier durablement l'écosystème par filière. L'un des enseignements majeurs de la crise du Covid-19 est bien d'avoir révélé la forte dépendance de pans industriels stratégiques vis-à-vis de la sous-traitance internationale.

Illustration des risques encourus : le défaut de production de masques en tissu et de blouses de protection dans le Centre-Val de Loire (mais aussi à l'échelle de l'Hexagone), que la reconversion en urgence d'entreprises du textile est loin d'avoir pallié. Avec les difficultés industrielles qui s'annoncent à la rentrée, la relocalisation est également conçue par la collectivité comme l'un des pivots centraux pour consolider l'activité existante. À la clé : le maintien des compétences sur place, la diminution de l'empreinte carbone et la réduction des coûts logistiques.

## LE DÉPLOIEMENT D'OUTILS SUR MESURE

Pour réintégrer en Centre-Val de Loire certains fournisseurs ou en attirer de nouveaux, Dev'up prévoit de déployer un arsenal complet. Une offre « packagée » visant à offrir des services étendus aux entreprises candidates est actuellement en cours d'élaboration. Elle concernera l'accueil et la formation des salariés, les locaux et les subventions. Sur le

segment de l'alimentaire, cette volonté de la Région de développer une économie de plus en plus tournée vers les circuits courts est également symbolisée par le lancement prochain d'une nouvelle marque. Cette dernière garantira le *made in Val de Loire* d'un bout à l'autre de la chaîne de production.

L'agence économique du Centre-Val de Loire vient parallèlement de mettre en ligne le nouveau site Internet, Invest in Loire Valley, qui relaie les opportunités d'implantations. Dev'up a aussi enrichi son portail d'immobilier d'entreprises Setting'up d'une nouvelle rubrique dédiée à l'accompagnement des projets de relocalisation. Le dispositif d'accueil inclut enfin une recherche systématique de fonds européens mobilisables pour les entreprises qui réinternalisent leur production dans l'Union.

Si Dev'up espère identifier une quinzaine de projets de relocalisation au second semestre avec mise en œuvre en 2021, certains industriels du territoire ont déjà largement anticipé la recherche d'une économie en circuit court. C'est le cas de la Laiterie de Saint-Denis-de-l'Hôtel (LSDH), acteur majeur loirétain des produits frais, salades (Les Crudettes), snacking, crème, lait et jus de fruit. Le groupe détenu par la famille Vasseneix (900 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2019, 2000 salariés) est ainsi en train de construire

un entrepôt de plusieurs milliers de mètres carrés, adossé à son site de Châteauneuf-sur-Loire (Loiret). Objectif de cet espace qui sera opérationnel début 2021 et nécessitera un investissement de 37 millions d'euros : stocker les produits des sept sites de la société (dont quatre en Centre-Val de Loire) pour rationaliser sa logistique et diminuer l'empreinte carbone et les coûts de transport. Par ailleurs, 200 emplois devraient être générés par le nouvel outil. D'ici la fin de l'année, LSDH créera aussi, joutant son usine de Saint-Denis-de-l'Hôtel, dans le Loiret, une nouvelle unité d'extraction de végétaux pour le lait, comme le soja, l'avoine et l'épeautre, actuellement disséminées dans l'Hexagone.

## EN CHIFFRES

- 30 %

BAISSE DE L'ACTIVITÉ SUBIE EN MOYENNE AU COURS DE LA PÉRIODE DE CONFINEMENT PAR LES FILIÈRES MAJEURES DE LA RÉGION

Cette dernière regroupera d'autre part la R&D du groupe. Raisonnant en termes de création de filière pérenne, LSDH participe enfin depuis plusieurs années à la relocalisation en région Centre-Val de Loire des producteurs de lait.

Un chiffre illustre plus particulièrement l'âpreté du chantier à mener dans les laboratoires pharmaceutiques, autre fer de lance de la Région avec l'agroalimentaire. Environ 85% des principes actifs des médicaments fabriqués par les grands noms du territoire, comme Sanofi, Pfizer ou encore Novo Nordisk, proviennent d'Asie. À la base de cette politique, la baisse drastique du prix des médicaments, accompagnée d'une hausse de la réglementation sanitaire.

Ce constat est dénoncé depuis plusieurs années par David Simonnet, PDG d'Axyntis, un des leaders de la chimie fine en France, dont un des sites de production est situé à Pithiviers (Loiret). Dans un domaine qui concerne la souveraineté sanitaire et stratégique du pays, le dirigeant appelle ainsi dans un premier temps « à la relocalisation des molécules majeures, notamment dans les soins du cancer et des maladies génétiques ».

## L'IDÉE D'UN « CRÉDIT IMPÔT PRODUCTION »

« Pour réussir, la relocalisation de tout ou partie des moyens de production doit permettre aux industriels de rester compétitifs, note Jean-Louis Garcia, directeur général de Dev'up. La première motivation de la sous-traitance est généralement d'obtenir des coûts minorés, notamment de main-d'œuvre. Dans ce contexte très déséquilibré, seule la robotisation issue de l'industrie 4.0 peut permettre de préserver les marges des entreprises. »

Fabien Rioret, directeur de Polepharma, le réseau de la pharmacie basé à Chartres, en Eure et Loir, enfonce le clou : « Pour accompagner ces investissements productifs colossaux, l'État devrait instaurer un crédit impôt production bâti sur le même modèle que la recherche, ou encore systématiser la commande publique vers les produits de soins français. À charge pour les laboratoires de faire savoir aux consommateurs la provenance des médicaments, par exemple par des pictogrammes. »

Cette préférence nationale est également appelée de ses vœux par Emmanuel Hallauer, directeur du développement du fabricant d'endoscopes Axxess Vision Technology, basé à Joué-lès-Tours (Indre-et-Loire). L'entreprise s'est engagée à relocaliser la fabrication de ses composants, si cette dernière est mise en œuvre. Promises depuis 2014 par la ministre de la Santé de l'époque, Marisol Touraine, les commandes préférentielles de l'État et des collectivités territoriales auprès des entreprises hexagonales se heurtent toujours au code des marchés publics. Dans un environnement de libre-échange européen, ce dernier prescrit de favoriser le *made in France*. ■



## 64 CENTRE-VAL DE LOIRE



Le site lancé par la Région a permis aux maraîchers de faire la promotion de leurs produits en ligne. [DR]

coordonnée par les directions de l'agriculture et du numérique de la région, est par ailleurs à pied d'œuvre pour améliorer l'ergonomie de Produits frais locaux en Centre-Val de Loire qui devrait notamment changer de nom.

#### RELANCER LA PRODUCTION DES TPE ET PME

Lancée à destination des professionnels par l'agence de développement économique de la région Dev'up, la plateforme d'intermédiation équipements-protection-centre-valdeloire.fr avait deux objectifs dans le contexte de la crise sanitaire. D'une part, permettre de répondre à la pénurie en matière d'équipements de protection homologués (masques, blouses, surblouses, visières, parois de protection). D'autre part, relancer l'activité des TPE et PME du territoire, touchées de plein fouet par le Covid-19. Complémentaire du dispositif national Stopcovid19, le site référence désormais 300 entreprises et a permis de développer une production régionale alternative. Cette dernière s'est même enrichie récemment de deux nouvelles catégories, la signalétique Covid-19, et les caméras thermiques et thermomètres infrarouges. ■ G. F.

## Des leviers numériques pour stimuler les circuits courts

**PLATEFORME** En plein confinement et en dix jours seulement, le Centre-Val de Loire a dégainé deux plateformes numériques. Objectif : favoriser les circuits courts en matière d'alimentation et d'équipements de protection. Conséquence de leur succès, ces outils devraient être pérennisés.

Ouvert depuis le 30 mars, le site produits-frais-locaux-centre-valdeloire.fr compte désormais plus de

1500 références de produits alimentaires proposés par quelque 700 producteurs et commerçants du territoire.

Si le chiffre d'affaires réalisé par son biais n'est pas encore connu, la plateforme a connu une fréquentation de plus de 180000 visites en avril et en mai. Conçu comme une bouée de sauvetage pour les producteurs locaux, lors d'une discussion avec le président de la Région, François Bonneau, cet outil pratique a

Produits-frais-locaux-centre-valdeloire.fr compte plus de 1500 références proposées par 700 producteurs et commerçants locaux.

vocation à perdurer en raison de son accueil favorable. La collectivité, qui a déjà initié la consommation de produits frais locaux dans les lycées dont elle a la charge, compte bien également entraîner le grand public sur le terrain des circuits courts d'alimentation. Des discussions sont notamment menées avec les acteurs de la grande distribution pour qu'ils intègrent durablement des produits locaux dans leurs rayons. Une cellule de travail,

## Roze porte haut ses masques durables et solidaires

**CONFECTION** Les soieries Roze, basées à Saint-Avertin dans l'agglomération tourangelle, viennent de lancer un masque en tissu durable. Une façon de remercier les couturières bénévoles qui ont réalisé des milliers de ces accessoires pendant la crise du Covid-19.

Détenue par Arnaud Lebert, la société Roze a sorti courant juin en toute discrétion une gamme de masques en tissu réalisés artisanalement avec des fibres 100% végétales et dépourvues de toute teinture. Vendus 9 euros et efficaces jusqu'à 30 lavages, ces accessoires de protection sanitaire sont commercialisés sous la marque Chédigny, le nom du village du sud de la Touraine qui abrite un atelier de confection appartenant à Roze. Ils sont fabriqués par trois couturières indépendantes qui œuvrent pour le donneur d'ordre. Homologués par l'Institut français du textile et de l'habillement (IFTH) et la Direction générale de l'armement (DGA), ces masques élégants ont d'ores et déjà commencé à être commercia-

lisés, notamment auprès des musées de la région Centre et des châteaux de la Loire.

#### CONFECTIONNÉS EN TISSUS NATURELS

Comme bon nombre d'entreprises de confection en région Centre-Val de Loire, Roze s'est lancée dans la fabrication de masques pendant le confinement pour répondre à la demande croissante. La société

Roze a créé un fonds de solidarité abondé par 5% du prix de chaque masque vendu, qui vient renforcer sa démarche écoresponsable.

a également offert une trentaine de mètres de tissus au Centre communal d'action sociale de Tours afin de fournir ses couturières bénévoles en matière première.

Conjointement au lancement de ses masques Chédigny, Roze a créé à leur intention un fonds de solidarité abondé par 5% du prix de chaque masque vendu. Un engagement financier qui s'intègre dans la démarche écoresponsable de l'entreprise, développée par Arnaud Lebert depuis sa reprise de l'entreprise tricentenaire en juillet 2018.

Dans ce cadre, Roze réfléchit à présent à diversifier sa nouvelle marque Chédigny dans les vêtements réalisés en tissus naturels et non teints. La gamme de prêt-à-porter, qui proposera notamment des combinaisons, des pantalons et des vestes, devrait être lancée en fin d'année. ■ G. F.

## Déchets contaminés : les solutions d'Ecophyse

**RECYCLAGE** La société de valorisation des déchets Ecophyse a mis au point une poubelle spécialement conçue pour recevoir les masques, gants et blouses utilisés depuis la crise sanitaire. Succès assuré.

Réalisé en carton très résistant et d'une capacité de 50 litres, le nouveau conteneur aurait déjà été écoulé à 2000 exemplaires, quelques semaines seulement après le démarrage de sa commercialisation, selon Magali Frontero, gérante d'Ecophyse. Entreprises et collectivités du Centre-Val de Loire les ont acquis au prix unitaire de dix euros. De son côté, la Région a acheté des centaines d'exemplaires de ces poubelles afin d'équiper les pharmacies du territoire à partir de juillet. Conçu par Happyloop, l'unité de fabrication de poubelles d'Ecophyse, désœuvrée pendant le confinement, le nouveau conteneur possède une double vertu. Il pallie une lacune en permettant de récupérer, en toute sécurité sanitaire, les différents accessoires de protection utilisés pendant et après la crise du Covid-19.

Par voie de conséquence, il a permis aux usines de tri de rouvrir leurs lignes de sélection des déchets. Jetés dans des poubelles classiques, masques et gants potentiellement conta-

minés avaient provoqué leur arrêt dès le début du confinement mi-mars afin d'éviter tout risque de contagion.

#### LANCER UNE POUBELLE DESTINÉE AUX VOITURES

Cette diversification, dictée par l'urgence, conforte le fonctionnement en mode projet d'Ecophyse, qui lui réussit plutôt. Fondée en 2005 par Magali Frontero, ancienne directrice commerciale du groupe de recyclage Interseroh CDI, la société, qui emploie huit salariés, a réalisé 16 millions d'euros de chiffres d'affaires et un résultat net de 630000 euros en 2019. Elle travaille essentiellement pour les sociétés privées et publiques de récupération et de collecte des déchets. Après le conteneur spécial Covid 19, Ecophyse s'apprête à lancer un nouveau concept innovant, la poubelle pour équiper les automobiles, qui fait toujours défaut en 2020. ■ G. F.

# 16 M€

CHIFFRE D'AFFAIRES 2019 D'ECOPHYSE, QUI A RÉALISÉ UN RÉSULTAT NET DE 630000 EUROS



Ces accessoires de protection baptisés Chédigny sont vendus dans un coffret en carton recyclé provenant de la cartonnerie Oudin, à Truyes (Indre-et-Loire). [DR]



## NOUVELLE-AQUITAINE 65


**LA CRISE POUSSE  
LE BORDELAIS  
À SE RÉINVENTER**

La filière vin veut accélérer dans le bio et l'e-commerce. Ici, la 105<sup>e</sup> édition du tastevinage au Château du Clos de Vougeot.

[JEFF PACHOU/AFPI]

tant elle combine trois secteurs économiques très touchés par la crise : l'hôtellerie-restauration et le tourisme (140000 emplois), la viticulture (54000 emplois) et l'aéronautique et le spatial (45000 emplois). « La filière aéronautique est très durement touchée par les annulations et reports massifs de commandes, sans aucune visibilité à court, moyen, et long terme. Les sous-traitants de rang 1, 2 et 3 souffrent en cascade. Des plans sociaux sont déjà envisagés et il faut s'attendre au pire pour le second semestre et pour 2021 », alerte sans détour, Xavier Esturgie, vice-président délégué général de l'Union des industries et métiers de la métallurgie (UIMM) Aquitaine.

**UNE SAISON ESTIVALE  
DÉTERMINANTE**

La filière vin n'est pas mieux lotie, puisque le coronavirus, qui paralyse l'activité à l'export, vient s'ajouter à des difficultés déjà nombreuses tant à l'international que sur le marché français. De quoi inciter le vignoble bordelais à se réinventer, notamment en accélérant dans le bio et l'e-commerce, faute de quoi un nombre significatif de châteaux et propriétés pourraient disparaître.

« L'Union européenne ne répond à aucune des attentes de la filière vin du point de vue financier. De son côté, le gouvernement n'a toujours pas accepté de créer un fonds de compensation pour les entreprises de la filière, pénalisées par les États-Unis dans le cadre de leur contentieux avec Airbus », regrette Bernard Farges, le président du CIVB (Conseil interprofessionnel du vin de Bordeaux). La réouverture des cafés, bars et restaurants a certes apporté une bouffée d'oxygène aux professionnels du vin comme à ceux du tourisme, mais ce sera pour une saison estivale tronquée de plusieurs semaines d'activité. En juillet et en août, le degré de confiance des touristes français dans l'avenir sera bien l'élément déterminant pour préserver autant que possible un secteur qui a pesé l'an dernier 18 milliards d'euros de consommations touristiques, soit 9 % du PIB néo-aquitain. Alors que le conseil régional défend depuis plusieurs années un tourisme plus écologique, plus rural et plus lent, cette saison 2020 fera office de crash test grandeur nature mais sans droit à l'erreur. Faute de quoi le réveil à l'aube sera douloureux. ■

## À Bordeaux, coup d'arrêt pour la viticulture, le tourisme et l'aéronautique

**INCERTITUDES** La région Nouvelle-Aquitaine a échappé à la pandémie de Covid-19, mais s'inquiète des conséquences de la crise économique sur trois secteurs clés : le tourisme, le vin et l'aéronautique.

PIERRE CHEMINADE

Le Sud-Ouest a été confronté très tôt au coronavirus, puisque c'est bien au CHU de Bordeaux qu'a été pris en charge le pre-

mier patient français contaminé dès le 23 janvier... Ce qui n'empêche pas la région Nouvelle-Aquitaine d'avoir été ensuite très largement épargnée par la pandémie, à tel point qu'il n'y a tout simplement pas de surmortalité constatée en 2020 par rapport à 2019. Le système régional de santé a ainsi pu faire face de manière relativement sereine au virus et jouer le rôle de base arrière pour soulager le front.

Dans le cadre d'une opération logistique et médicale hors normes, cinq TGV et huit avions entièrement médicalisés ont exfiltré 129 patients placés en réanimation du Grand Est (84) et de l'Île-de-France (45) vers les centres hospitaliers néo-aquitains. Une solidarité territoriale qui s'est aussi traduite par l'envoi de 36 soignants volontaires néo-aquitains pour relayer et épauler leurs collègues de

« Les sous-traitants de rang 1, 2 et 3 souffrent en cascade. Des plans sociaux sont déjà envisagés »

XAVIER ESTURGIE,  
VICE-PRÉSIDENT DÉLÉGUÉ GÉNÉRAL DE  
L'UNION DES INDUSTRIES ET MÉTIERS  
DE LA MÉTALLURGIE AQUITAINE

Metz, Nancy et Strasbourg. Mais maintenant que la vague de contamination semble passée, ce sont les conséquences économiques du confinement qui inquiètent salariés, élus locaux et décideurs économiques. Et celles-ci pourraient être aussi durables que dévastatrices. Très dynamique ces dernières années, tout particulièrement dans sa moitié littorale, la Nouvelle-Aquitaine risque de subir un coup d'arrêt

## Alain Rousset ambitionne de rapatrier les industries de santé

**STRATÉGIE** Le président de Région, Alain Rousset, a lancé un centre de réflexion pour étudier la relocalisation de la fabrication de médicaments en Nouvelle-Aquitaine, qui a déjà une longue histoire dans ce domaine.

Bétadine, et de médicaments à succès tels que le Dafalgan, l'Effergal ou encore la Vitamine C Upsa. Si Upsa est, depuis l'an dernier, sous le contrôle du groupe japonais Taisho, son outil industriel est toujours en place à Agen, de

même que Meda Pharma n'a pas stoppé la production de Bétadine à Mérignac (Bordeaux Métropole). A cet appareil de production spécialisé répond notamment le pôle chimique du bassin de Lacq (Pyrénées-Atlantiques).

Alain Rousset peut ainsi espérer lancer l'écriture d'un nouveau chapitre industriel régional, qui ne partira pas d'une feuille blanche. Ce qui l'a conduit à créer un groupe de travail centré sur la relocalisation de la production de médicaments.

**RENFORCER LA  
SÉCURITÉ SANITAIRE**

Marie Coris, maître de conférences en économie à l'université de Bordeaux et membre du Groupe de recherche en économie théorique et appliquée (Gretha), explique à *La Tribune* pourquoi cette volonté d'agir au niveau local sur une pandémie globale est pertinente. « La crise du Covid-19 a révélé une incohérence entre les espaces de régulation des besoins des populations et la mondialisation productive et commerciale. C'est directement au niveau local que la

crise sanitaire est subie et que le besoin de sécurité sanitaire s'exprime. En conséquence, il y a urgence à s'interroger sur la place que pourrait prendre le niveau régional dans les transformations visant à renforcer la sécurité sanitaire des populations », lance la chercheuse, qui participe au centre de réflexion lancé par Alain Rousset.

« La Région a créé un espace de réflexion participatif, poursuit-elle, avec les industriels néo-aquitains, des représentants des instances nationales et régionales, et des chercheurs pour se saisir de ces questions et étudier les marges de manœuvre de la Nouvelle-Aquitaine. » S'il s'amorce, ce mouvement de reconquête industriel passera sans doute d'abord par une relance de la production par des entreprises déjà présentes en Nouvelle-Aquitaine. ■ JEAN-PHILIPPE DEJEAN

Faiblement touchée par le Sars-CoV-2, la Nouvelle-Aquitaine n'a pas pour autant échappé à l'impact de la crise et à cette soudaine sensation de fragilité, quand il s'est avéré que le pays n'avait pas les moyens de faire face correctement à l'épidémie, faute de masques, de réactifs, de respirateurs artificiels ou encore de surblouses.

**PÔLE DE RÉFÉRENCE**

L'ex-Aquitaine a longtemps été un pôle de référence dans la pharmacie, avec ses laboratoires familiaux, à l'origine d'un produit phare, comme la



Le président de la Région Nouvelle-Aquitaine veut créer un véritable mouvement de reconquête industrielle. [AGENCE APPA]

9%

LA PART DU PIB NÉO-AQUITAINE QU'A REPRÉSENTÉ EN 2019 LE SECTEUR DU TOURISME/RESTAURATION, SOIT 18 MILLIARDS D'EUROS.



# L'offre Cloud la plus complète du marché !



**CHEOPS TECHNOLOGY**

The Cloud Customized For You !



Bordeaux - Lille - Lyon - Nancy - Nantes - Orléans - Paris Centre - Paris Sud - Rennes - Rouen - Strasbourg - Toulouse - Tours

La gamme iCod<sup>®</sup>, votre trajectoire  
Cloud sur mesure avec des Services  
Managés personnalisés

**iCOD<sup>®</sup>**  
*Energy Min Power Max !*

Le Cloud personnalisé  
pour vous

**iCOD<sup>®</sup>**  
**HEALTHCARE**

Le Cloud pour vos  
données de santé

**iCod In-Memory<sup>®</sup>**  
*The Best Cloud for the Leading ERP!*

Le Cloud le plus performant  
pour vos environnements SAP Hana

**iCod RCO<sup>®</sup>**  
*The Best Red Cloud in the world!*

Le Cloud le des environnements  
full Oracle

**iCod 400<sup>®</sup>**  
*The Latest Generation of Power!*

Le Cloud le des environnements  
IBM power

La gamme Hyper X<sup>®</sup>,  
des offres d'Appliances  
as a Service

**HYPER IAAS<sup>®</sup>**  
*The Cloud Customized By You!*

Le Cloud personnalisé par vous

**HYPER Com<sup>®</sup>**  
*The Cloud for Unified Communications as a Service!*

La communication unifiée à la demande

**HYPER WiFi<sup>®</sup>**  
*The WiFi as a Service!*

La WIFI à la demande

☎ 05 56 18 83 83 • [www.cheops.fr](http://www.cheops.fr) • ✉ [info@cheops.fr](mailto:info@cheops.fr)

Forte de ses 500 collaborateurs et ses 13 agences en France garantissant une relation de proximité avec ses clients, CHEOPS TECHNOLOGY propose des solutions de Cloud privé ou hybride les plus performantes du marché en fonction du type d'environnement. CHEOPS TECHNOLOGY, "The Cloud customized for you !".



## Inovelec a trouvé la parade pour continuer à fabriquer en France

**SUCCÈS** Inovelec PLS produit du « made in France » sur un marché écrasé par l'Asie du Sud-Est : celui des cartes électroniques et circuits imprimés. Jean-Philippe Guglielmi, le PDG, a trouvé comment continuer à fabriquer en France et compte doubler le chiffre d'affaires d'ici à trois ans.

« Nous avons racheté notre bureau d'études, Ciele Ingénierie, en plein confinement, le 18 mars. Ciele compte une vingtaine d'ingénieurs et ne travaillait que pour nous. Cette opération était déjà dans les tuyaux. Notre effectif a dépassé la barre des 300 salariés, pour 29 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2019 », dit Jean-Philippe Guglielmi, fondateur et dirigeant du groupe Inovelec PLS à Boulazac (Dordogne), spécialisé dans la conception et la fabrication de cartes électroniques, la réalisation de câblages filaires et d'intégrations systèmes. Le groupe périgourdin, qui a démarré en 2000 avec la société PLS, s'appuie sur deux autres

sociétés en Nouvelle-Aquitaine : Inovelec Industrie, à Boé (Lot-et-Garonne), et Inovelec Comattel, à Uzerche (Corrèze). Si le groupe néo-aquitain ne s'est pas délocalisé en Asie, il a ouvert une filiale de 80 salariés près de Casablanca, sous le nom d'Inovelec Maroc. Le credo de Jean-Philippe Guglielmi est aussi simple qu'exigeant. « C'est du sur-mesure, le client dit ce qu'il veut et on fait tout de A à Z », précise-t-il.

### UNE STRATÉGIE DE NICHE COHÉRENTE

Les cartes électroniques, assemblages de puces, de broches et de circuits sont devenus banales, mais elles n'ont cessé de se multiplier pour assurer le contrôle de foultitudes d'automatismes, aussi bien chez les industriels que les particuliers. Dans un marché mondial de la carte électronique dominé à plus de 70 % par l'Asie du Sud-Est, Jean-Philippe Guglielmi, qui a toujours cru en son modèle industriel, a décidé de développer une stra-

tégie de niche cohérente. D'abord pour sécuriser son chiffre d'affaires, en répartissant le risque sur plusieurs secteurs d'activité, mais aussi pour échapper à la concurrence frontale des acteurs asiatiques.

« Au départ je fabriquais des cartes électroniques sur lesquelles j'assemblais des composants. Aujourd'hui, je conçois, je fabrique et j'assemble. Mon obsession, ma stratégie, c'est le contrôle de la chaîne de valeur, de l'étude technique initiale de la demande du client à l'intégration complète du produit. Des

« Je conçois, je fabrique et j'assemble. Mon obsession, c'est le contrôle de la chaîne de valeur »

JEAN-PHILIPPE GUGLIELMI,  
PDG D'INOVELEC PLS

prestations sur mesure que je développe dans de nombreux secteurs d'activité, que ce soit l'aéronautique, l'industrie, l'énergie, les transports ou le médical », égrène Jean-Philippe Guglielmi.

### 2500 RESPIRATEURS EN DEUX MOIS

Le PDG cite une niche du secteur médical qui porte sur l'éclairage dans les salles d'opération et chez les ophtalmologues. Avec un savoir-faire qui a valu à Inovelec PLS d'être réquisitionné par les services de l'État durant le confinement. « Nous équipons des respirateurs artificiels en cartes électroniques et en câbles, et c'est pour cette raison que la Direction générale de la santé nous a réquisitionnés. Alors que nous équipons normalement 150 respirateurs par mois, nous avons dû en faire 2500 en deux mois ! Tout le monde s'y est mis. Nous avons mobilisé dix personnes à temps plein pour trouver tout le matériel dont nous avions besoin pour passer à la production. Nous avons

réussi l'exploit de boucler cette opération en une semaine au lieu de douze à seize habituellement », déroule Jean-Philippe Guglielmi. Ce dernier est impressionné par l'accompagnement dont a pu bénéficier Inovelec PLS au cours de cette période, que ce soit de la part de la mairie de Boulazac, de la préfecture de la Dordogne ou du Medef, qui a fourni en masques son entreprise dans des délais record.

Jean-Philippe Guglielmi, qui a survécu aux effets dévastateurs de la crise de 2008, est convaincu qu'il va encore surmonter cette épreuve. « Parce que nous sommes en très bonne santé financière et que nous sommes extrêmement diversifiés. Quand la crise a éclaté, nous étions en train de nous diversifier dans de nouveaux secteurs : le ferroviaire et le nucléaire, et nous allons entrer à fond sur ces nouveaux marchés. Même s'il y a un certain marasme, je continue de voir l'avenir positivement », souligne le PDG, qui compte doubler son chiffre d'affaires d'ici à trois ans, pour le porter à 60 millions d'euros, en misant sur la croissance externe. Jean-Philippe Guglielmi travaille depuis quelques années avec des entreprises installées aux États-Unis et compte bien finir par traverser l'océan. ■ J.-P. D.

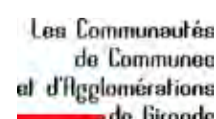
Partout en Gironde\*,  
le Département et ses partenaires  
déploient le réseau public  
de fibre optique

Rendez-vous sur  
**girondehautmega.fr**

\* hors Métropole et Ville de Libourne



**Gironde Haut Méga**  
Le réseau très haut débit public





## 68 NOUVELLE-AQUITAINE

# Comment la télémédecine a gagné ses lettres de noblesse

**MEDTECH** Déjà nombreuses dans la région, les entreprises de la télémédecine et de l'e-santé se sont mobilisées pendant la crise qui a été un accélérateur d'innovation.

Durant le confinement, le CHU de Bordeaux a réalisé plus de 14000 téléconsultations. « Cela représente une multiplication par dix : tous les services, tous les praticiens, médecins, chefs de service, soignants, s'y sont mis, pour assurer le suivi des maladies chroniques et les réunions pluridisciplinaires. De ce point de vue, la crise a été un accélérateur d'innovation dans nos collaborations avec les start-up de l'e-santé », témoigne Yann Bubien, le directeur général du CHU de Bordeaux. Plusieurs entreprises régionales ont en effet gagné leurs galons en démontrant la pertinence de

leurs outils dès les premiers jours de la pandémie. Synapse Medicine, Satelia, Ange Gardien, Ki-Lab, Exelus/Nomadeec, SimforHealth, Invivox, Kanopée, MirambeauAppCare : ces entreprises néo-aquitaines ont bénéficié d'un coup de projecteur inédit. « Pour toute une partie des professionnels de santé, il y a un avant et un après covid-19 en matière de télémédecine. Le confinement a été une forme de révélation à partir du moment où les outils utilisés étaient de bon niveau », estime Xavier Maurin, cofondateur

« C'est un facteur d'évangélisation énorme »

CLÉMENT GOEHRS, FONDATEUR DE SYNAPSE MEDICINE

d'Exelus/Nomadeec. Cette entreprise, qui fournit aux Samu et aux Ehpad des solutions de télérégulation et de téléconsultation, a réalisé en trois mois le même niveau d'activité que sur l'année 2019.

### INITIATIVES SOLIDAIRES

D'autres entreprises du secteur ont pris le parti de financer sur fonds propres le développement et la mise à disposition gratuite d'outils dédiés à la lutte contre le coronavirus. Le simulateur numérique développé par SimforHealth a ainsi permis de former à la prise en charge de patients Covid-19 plus de 50000 étudiants infirmiers de 220 établissements francophones en France et à l'étranger. L'interface grand public développée en 72 heures par Synapse Medicine pour informer sur les interactions

médicamenteuses avec le coronavirus a, elle, comptabilisé 800000 utilisateurs, devenant le premier site de conseil du médicament face au Covid-19. « C'est un cas d'usage qui n'arrive qu'une fois dans une vie et qui a été un facteur d'évangélisation énorme. Les outils de télémédecine ont rendu service à des millions voire des dizaines de millions de Français. Et si 100 % des nouveaux utilisateurs ne resteront pas, il y a un pourcentage important qui continuera tant côté médecins que patients », observe Clément Goehrs, le fondateur de Synapse Medicine, qui participe au vaste essai clinique Coverage avec le CHU de Bordeaux et l'Inserm. Cependant, souligne Xavier Maurin, « il y aura un tri à faire dans les mois qui viennent entre les messages instantanés, qui ont fait



Une vidéoconsultation de pneumologie, un des services à distance développé par les entreprises néo-aquitaines. (BSIP VIA AFP)

office de télémédecine de guerre pendant la crise, et les solutions professionnelles et sécurisées ». Baptême du feu réussi donc pour ces jeunes pousses régionales, mais aussi pour l'hôpital. « Ce que je retiens de cette crise, c'est l'alignement de tous les acteurs de la santé, quels qu'ils soient, pour avancer rapide-

ment », salue Clément Goehrs. « La pandémie a favorisé les décisions en circuits courts sans passer par des chemins de traverse qui peuvent durer des mois, voire des années. Il faudra que ces leçons restent pour que l'on demeure réactif, agile et solidaire à l'avenir », abonde Yann Bubien. ■ P. C.

**Mutuelle PréviFrance**

**HEUREUX DE VOUS RETROUVER**

0 800 31 0800 Service & appel gratuits

DEVIS IMMÉDIAT SUR PREVIFRANCE.FR

Mutuelle PréviFrance soumise aux dispositions du livre II du Code de la Mutualité - SIREN n° 778 930 669. Mutuelle PréviFrance Siège social : 80 rue du Sabouy - 71200 Lez-Éclapart - France. © Agence e&co - Crédit photo : Simon Abiker - DS411 - 05/2020



# À Montpellier, les ambitions des entreprises health tech fortement stimulées

**SANTÉ** Les entreprises de santé et les laboratoires de recherche sont légion en Occitanie. Et se sont montrés particulièrement engagés dans la bataille contre le Covid-19, faisant émerger des solutions qui leur permettront d'accéder à de nouveaux marchés.

CÉCILE CHAIGNEAU

Si le coronavirus a stoppé l'activité de bon nombre d'entreprises, il a cependant fortement aiguisé la réflexion et le potentiel d'innovation des entreprises de santé et des laboratoires de recherche. En Occitanie, les deux métropoles Toulouse et Montpellier sont bien positionnées sur l'échiquier des acteurs de la santé et de la recherche. La crise sanitaire a permis de mettre en lumière des initiatives régionales, notamment dans la course aux traitements et aux vaccins contre le Covid-19, déclaré ennemi public n° 1. De nombreuses pistes ont été suivies et déboucheront sur de nouveaux marchés.

À Montpellier, la société d'accélération du transfert de technologies (Satt) AxLR est dans son élément : « C'est dans des situations inconnues de ce type que l'on apprend beaucoup », affirme son président, Philippe Nérin. La structure a accompagné plusieurs projets, notamment celui de l'Institut de recherche en infectiologie de Montpellier, qui a identifié des familles de composés innovants à large spectre antiviral, celui de l'Institut de génétique humaine, qui a analysé une banque de molécules ayant déjà une autorisation de mise sur le marché pour d'autres indications thérapeutiques, dont une très puissante contre la souche Sars-CoV-2 et qui a fait l'objet d'un dépôt de brevet. La Satt AxLR a également aidé l'unité mixte de recherche Processus infectieux en milieu insulaire tropical, sur l'île de La Réunion, qui a découvert le potentiel inhibiteur sur le Covid-19 de l'extrait naturel d'une plante médicinale.

## DÉTECTER LES LÉSIONS PULMONAIRES

La Satt a enfin soutenu le projet de l'Institut de recherche pour le développement, de l'université de Montpellier et de la société montpelliéraine IDvet (kits de diagnostic sérologique et PCR des maladies infectieuses) qui adosse des techniques PCR (réaction en chaîne par polymérase) à de l'intelligence artificielle (IA). « Un premier lot a été validé par l'Institut Pasteur à Paris, affirme Philippe Nérin. L'IA permet une inter-

**Dans la course aux traitements et aux vaccins, les initiatives régionales, en particulier celles des chercheurs de Toulouse et Montpellier, ont été très remarquées.**

[ISTOCK]



prétation des résultats totalement automatisée. » Autre projet utilisant l'IA : à Toulouse, le Cnes et le CHU ont développé un système de détection automatique des lésions pulmonaires caractéristiques du Covid-19 à partir d'une simple échographie, en s'appuyant sur des outils d'IA. Une innovation qui pourrait être utilisée pour surveiller toutes les pathologies respiratoires sévères, mais aussi lors de vols spatiaux habités ou pour de la télémédecine.

La start-up montpelliéraine de bio-informatique SeqOne réfléchit déjà, elle, à de futures applications pour sa nouvelle solution de dépistage massif du Covid-19 exploitant les capacités des appareils dernière génération d'analyse génomique à très haut débit, permettant de réaliser d'importants volumes de tests. « On se prépare pour une éventuelle seconde vague, mais on travaille aussi au déploiement dans d'autres secteurs, comme l'alimentaire, et à l'international », précise Jean-Marc Holder, le dirigeant de SeqOne.

Quant à l'étude clinique lancée au CHU de Montpellier par un consortium français (le laboratoire

montpelliérain Sys2Diag/CNRS, la société de biotechnologie SkillCell et la société montpelliéraine Vogo) pour tester les performances d'EasyCOV, nouveau test salivaire de dépistage, elle s'est avérée satisfaisante. Un partenariat a été conclu avec le groupe de laboratoires de biologie médicale Inovie (Montpellier) pour créer à la mi-juin la première solution de dépistage de terrain intégrée du Covid-19 en France.

En marge des avancées médicales, la start-up toulousaine BOTdesign propose désormais sa

« On se prépare pour une éventuelle seconde vague, mais on travaille aussi au déploiement dans d'autres secteurs, comme l'alimentaire »

JEAN-MARC HOLDER,  
DIRECTEUR DES OPÉRATIONS DE SEQONE

solution IzyCall permettant à des patients hospitalisés d'échanger en visioconférence avec leurs familles, ainsi qu'un chatbot conversationnel pour le suivi médical de malades à domicile.

## SOUVERAINETÉ TECHNOLOGIQUE

À la lumière de la crise sanitaire, de nouveaux débouchés devraient s'ouvrir pour la start-up toulousaine Kaduceo, spécialisée dans le traitement des données de santé pour analyser les parcours de soins dans les établissements hospitaliers. Mais, selon le pôle de compétitivité Eurobiomed, présent en Région Sud et Occitanie, « la health tech a besoin d'être consolidée ». Sa directrice, Émilie Royère, pointe « des trous dans la raquette du financement », empêchant les pépites de devenir des fleurons tricolores. Afin de retrouver une souveraineté technologique en termes d'innovation, le pôle préconise un renforcement des fonds spécifiques santé et une meilleure considération de la coopération public/privé. ■

## L'Occitanie, colosse aux pieds d'argile

**SAUVETAGE** Relativement épargné par la crise sanitaire, le territoire occitan est en revanche fortement touché sur le plan économique, notamment ses filières aéronautique et touristique qui tentent de relancer leur activité.

PIERRICK MERLET

La région, qui abrite à la fois terre, mer et montagne, bien plus grande qu'une dizaine de pays européens, a été l'une des plus épargnées par la crise sanitaire. Au point même de venir à la rescousse d'autres régions débordées en accueillant des malades de ces territoires. Pour autant, retrouvons-nous cette solidarité interrégionale quand il s'agira de parler du développement économique? Car si l'impact sanitaire a été « minime »

sur le territoire occitan, en revanche, l'impact financier risque de se révéler beaucoup plus préoccupant.

Ces dernières années, l'Occitanie a connu un dynamisme économique

inégalé, devenant l'une des régions françaises les plus créatrices d'emplois nets, grâce à ses deux vaisseaux amiraux que sont le tourisme (97000 emplois pour un chiffre d'affaires annuel de 16 milliards d'euros) et l'industrie aéronautique (plus de 100000 emplois et 10 milliards d'euros de chiffre d'affaires, hors Airbus).

Cette dernière, qui garantit à la région une balance commerciale très positive, avait devant elle un avenir radieux avec un carnet de commandes chez Airbus plein à dix ans, poussant la supply chain dans une course infernale à la montée des cadences de production afin de répondre à la demande des compagnies aériennes. Mais l'arrêt et désormais la très lente reprise du trafic aérien plongent la filière dans une

extrême précarité économique, poussant l'État à engager un plan de sauvetage pour l'aéronautique de 15 milliards d'euros. Dans cette somme, 1,5 milliard doivent permettre de concevoir un avion décarboné d'ici à 2035. L'avion « vert » sera-t-il la voie du renouveau pour cette filière française d'excellence? Peu s'activent en ce sens; certains même se désengagent, à l'image d'Airbus qui a stoppé son projet d'avion électrique, l'E-Fan X. Si les enjeux et les intérêts n'ont rien en commun, le combat autour de la filière touristique est cependant semblable. Comment sauver un secteur qui représente pas moins de 10% du PIB de l'Occitanie, contre 7 à 8% dans les autres régions? L'inquiétude est telle que Carole Delga, la présidente

(PS) du conseil régional a proposé une utopie gratuite des péages cet été. Plus réaliste, sa collectivité s'est associée avec la Banque des territoires, les intercommunalités et les conseils départementaux pour mettre sur pied le fonds L'Occal, doté de 80 millions d'euros. Une enveloppe qui doit permettre de soutenir les commerces de proximité et les acteurs touristiques. Mais comme pour l'aéronautique, l'ambition est aussi de profiter de cette crise pour évoluer, voire se réinventer. C'est ainsi que dans les prochains mois, l'Open Tourisme Lab (basé à Nîmes), une plateforme d'innovation, prendra tout son sens. Autrefois sûre de ces secteurs dominants, l'Occitanie doit désormais revoir ses murs porteurs. ■

### EN CHIFFRES

10 %

LE POIDS DE LA FILIÈRE TOURISTIQUE DANS LE PIB OCCITAN CONTRE 7 À 8 % DANS LES AUTRES RÉGIONS



# 70 OCCITANIE

**PROJETS** Afin de diversifier son économie, Toulouse et l'Occitanie mettent en œuvre un plan d'action pour développer un écosystème référent en matière des mobilités de demain.

PIERRICK MERLET

La région Occitanie est connue pour être le berceau de l'aéronautique, et plus particulièrement sa métropole toulousaine. Si la crise sanitaire a démontré la fragilité de ce secteur, les collectivités locales ont identifié depuis des années un problème de monoculture économique autour de l'aéronautique. Alors, afin de profiter de certaines de ses briques technologiques, les élus toulousains ont pour ambition de devenir à terme la capitale française, voire européenne, des mobilités durables et intelligentes.

De cette impulsion est née en 2014, la start-up EasyMile (220 salariés), spécialisée dans la création d'un logiciel unique pour concevoir des véhicules autonomes et sécurisés. Elle a ainsi mis au point EZ10, une navette électrique pour le transport de personnes, et TractEasy, un tracteur de marchandises autonome. La Ville rose a également attiré le centre européen de R&D d'Hyperloop TT, société créée par Elon Musk, qui développe une capsule de transport projetée à grande vitesse dans un tube.

Ces deux acteurs majeurs de la mobilité du futur ont ainsi pris leurs quartiers au sein du site aéroportuaire Francazal. Les institutions veulent faire émerger dans cette ancienne base militaire un écosystème dédié aux mobilités de demain. C'est dans cet objectif que Toulouse Métropole est devenue récemment propriétaire en partie des lieux.



Alstom développe son train à hydrogène à Tarbes. [ALSTOM]

## En réaction au Covid, Toulouse accélère sur les mobilités

« La collectivité a acheté à l'État 38 hectares de la base Francazal pour environ 4 millions d'euros et elle devra effectuer les travaux de dépollution du site », confirme Dominique Faure, la vice-présidente de la métropole chargée du développement économique. Une première étape dont la crise sanitaire a accéléré la mise en œuvre.

### ATTIRER DES ACTEURS INDUSTRIELS

« L'écosystème naissant autour des mobilités intelligentes et durables ne pourra jamais remplacer la filière aérospatiale. Néanmoins, nous pouvons devenir une composante non négligeable de l'économie toulousaine

et régionale. Nous sommes sur la bonne voie pour y parvenir. Avec le Covid-19, il y a un renforcement de la volonté de faire émerger pleinement cette nouvelle filière », ressent Benoît Perrin, le directeur des opérations chez EasyMile. Pour preuve, la métropole, en réaction à cette crise sanitaire, a avancé son projet d'investissement à Francazal afin d'y créer une piste d'essais dédiée à ces nouvelles mobilités. Dès à présent, la collectivité va investir 1,6 million d'euros pour le lancement des études et des travaux afin de donner naissance à ce centre d'expérimentation. Grâce à l'émergence de cette filière, Toulouse a attiré d'autres acteurs industriels sur cette thématique, en

plus de son tissu universitaire, comme Actia (composants électroniques), Continental (pneus) et la filiale Renault Software Labs, sans oublier l'Aniti, l'institut interdisciplinaire d'intelligence artificielle. Au niveau régional, des entreprises

éminentes sont aussi au rendez-vous comme Safran, et ses bus à hydrogène à Albi, ou encore Alstom, qui développe le train à hydrogène à Tarbes. La ligne ferroviaire Montréjeau-Luchon, fermée depuis des années, va d'ailleurs faire l'objet d'investissements lourds pour devenir un terrain d'expérimentation de cette technologie. Dans ce sens, le conseil régional d'Occitanie a confié à Thierry Cammal, le directeur général de la filiale toulousaine du constructeur au losange, la direction d'un comité de filière du véhicule autonome et connecté. Une instance qui réfléchit à la création d'un « super cluster » dédié aux mobilités de demain, hors aéronautique. ■

**1,6 M€**  
L'INVESTISSEMENT DE TOULOUSE MÉTROPOLE POUR LE LANCERMENT DE LA PISTE D'ESSAI DÉDIÉE AUX NOUVELLES MOBILITÉS À FRANCAZAL

## CleanTech Vallée a tenu le coup grâce à la coopération

**ROBOTIQUE** La CleanTech Vallée, engagée dans le Gard sur des solutions d'écologie industrielle, se mobilise pour adapter les projets des entreprises régionales aux besoins de la lutte contre la pandémie. CÉCILE CHAIGNEAU

La crise du Covid-19 va frapper durement. Certains territoires sont-ils plus à même de réagir positivement ? Alors qu'on parle de résilience à tout va, certains peuvent s'appuyer sur l'expérience du vécu. Ainsi, le territoire de l'ex-Languedoc-Roussillon (aujourd'hui Occitanie) peut-il se targuer d'avoir développé une indispensable culture de la résilience pour faire face aux aléas de son histoire. Très exposé aux risques climatiques, il a moult fois subi d'importants et destructeurs épisodes, notamment de violentes inondations. Des coups du sort dont il a fallu se relever. Dans le Gard, les

acteurs économiques et institutionnels savent que résilience rime avec coopération.

### PRÉSERVER L'EMPREINTE INDUSTRIELLE

Quand, en avril 2016, la centrale thermique d'Aramon est fermée par EDF, l'énergéticien embarque collectivités, acteurs publics (dont deux intercommunalités), PME et grands groupes pour opérer une reconversion autour des

« Le robot de décontamination a été un vrai projet collaboratif. On a mis l'équipe en mode agile pour répondre à l'urgence »

ALAIN GODOT, FONDATEUR D'INNOWTECH

cleantech, avec le souci de ne pas laisser le territoire en déshérence et de préserver son empreinte technologique et industrielle.

Objectif : faire émerger un potentiel et des compétences, et maintenir ou créer de l'activité autour de sujets comme l'économie circulaire, les énergies renouvelables, la déconstruction, la dépollution des sols, la gestion des déchets, etc. La CleanTech Vallée est née le 31 janvier 2019, et avec elle le programme d'accélération CleanTech Booster qui accompagne 11 start-up.

« Ce modèle de résilience mis en place pour créer la CleanTech Vallée repose notamment sur une forte coopération entre public et privé, souligne Virginie Monnier-Mangue, déléguée territoriale EDF Occitanie et présidente de la CleanTech Vallée. C'est un apprentissage important, car ça veut dire faire des compromis, être agile et innovant... »

« Avec la crise du Covid-19, on a eu le sentiment que l'heure n'était plus à l'innovation mais à la gestion de crise, confie-t-elle encore. On a pris le contre-pied et fait le pari que la technologie maîtrisée par les entreprises du Gard rhodanien dans le nucléaire et la gestion de milieux sensibles notamment pouvaient être

transférées dans la lutte contre le Covid-19. Nous avons lancé des ateliers de coopération, d'intelligence collective avec des start-up, des PME et des grands groupes, chacun apportant son regard et ses connaissances des systèmes confinés et des problématiques industrielles. »

### ASSOCIER DES BRIQUES TECHNOLOGIQUES

Quatre projets ont émergé. Le robot autonome de décontamination est un assemblage de briques technologiques émanant des nîmois Innow-

tech (robots d'investigation en milieux sensibles) et Alfileo (IoT), de Sirea (ingénierie industrielle et efficacité énergétique) à Castres, de Fadilec (automatismes industriels) à Laudun-l'Ardoise, et de Sterixene (décontamination par lumière pulsée) aux Angles. Autres solutions mises au point : une application par Safenergy (Montpellier) pour gérer les plans de reprise d'activité industrielle, un caisson mobile de tests de détection rapide par Innowtech et Fadilec, et un portique de contrôle d'accès désinfectant avec prise de température par Fadilec.

« Le robot de décontamination a été un vrai projet collaboratif, observe Alain Godot, fondateur d'Innowtech. On a mis l'équipe projet en mode agile pour répondre à l'urgence. Et il y aura un après : nous avons la confirmation que ce robot trouvera d'autres applications en dehors de la crise pour des industries qui ont des contraintes sanitaires, notamment l'agroalimentaire. » La commercialisation de la deuxième version du robot, industrialisée, était programmée pour début juillet. ■



Innowtech, à Nîmes, et Fadilec, à Laudun-l'Ardoise, ont mis au point ce caisson mobile de tests de détection rapide. [INNOWTECH]



CONSEIL DÉPARTEMENTAL



# un Département + juste

PAS JUSTE  
UN DÉPARTEMENT

Défendre l'égalité des territoires. S'engager contre la pauvreté et la précarité. Favoriser le dialogue citoyen.  
Protéger le pouvoir d'achat. Promouvoir l'éducation et l'émancipation. Renforcer l'accès à la culture.  
Préserver l'avenir et notre environnement. Construire une société pour tous. Encourager les mobilités durables.  
Soutenir les producteurs locaux. Soutenir les bénévoles et la vie associative. S'investir auprès des jeunes.



TOUTES NOS ACTIONS SUR  
[haute-garonne.fr](http://haute-garonne.fr)



Agir  
avec vous !



## FIBRE 31

Si la crise sanitaire liée au Covid-19 a occasionné du retard dans le déploiement de la fibre optique, elle a surtout révélé que la filière infrastructure numérique était essentielle pour le maintien de l'activité. Dans ce contexte, à l'issue du confinement, le chantier mené par Fibre 31 a repris avec le même objectif : couvrir, en 2022, 100 % du territoire dont Haute-Garonne Numérique a la responsabilité.



# FIBRE 31 SE REMET EN ORDRE DE MARCHE, RASSURÉE ET RASSURANTE

L'épidémie de Covid-19 n'a pas signé l'arrêt du déploiement de la fibre optique sur le territoire mais elle aura occasionné du retard. C'est mathématique. « Nous avons eu 20 % des équipes en moins dans les bureaux d'études et 80 % de personnel à l'arrêt sur les chantiers. Cela signifie que nous avons eu trois mois d'activité très réduite, mais nous travaillons à la réduction de ce décalage à deux mois d'ici à la fin de l'année », confie Pierre Borda, directeur général de Fibre 31, délégué du syndicat mixte Haute-Garonne Numérique pour le déploiement et l'exploitation de la fibre optique en Haute-Garonne. « Il est toutefois trop tôt, à ce stade, pour évaluer l'impact global incluant les contraintes de la reprise progressive », confie-t-il.



Pierre Borda, dirigeant de Fibre 31 [FIBRE 31]

### UNE FILIÈRE SOUTENUE

Pas d'inquiétude majeure pour le secteur. « Il y avait des risques, notamment en terme de trésorerie pour les 120 entreprises avec lesquelles nous travaillons, en grande majorité, des petites et moyennes entreprises (PME). En soutien à la filière, sur consigne de nos actionnaires -Altitude Infrastructure THD, la Caisse des Dépôts et Consignations et le Fonds Marguerite-, nous avons donc mis en place des mécanismes de paiement sur des jalons intermédiaires qui n'existaient pas contractuellement », explique Pierre Borda. Fibre 31 n'a ni diminué ses commandes, ni stoppé les paiements. Nous n'avons pas alimenté une chute de leur chiffre d'affaires ou de leur

trésorerie sur 2020 et la suite », assure Pierre Borda. « Le Covid-19 n'est pas arrivé au meilleur moment, mais nous étions suffisamment lancés pour qu'il y ait un effet d'inertie assez conséquent. Ainsi, en avril, nous avons passé le cap des 100.000 prises lancées en construction. Nous sommes entrés début 2020, en phase d'industrialisation du déploiement », complète Pierre Borda. Résultat, à ce stade, plus de 21.000 prises sont commercialisables. « Depuis novembre 2019, 3.700 foyers sont abonnés, ce qui représente un taux de pénétration de 17 %. C'est très bien pour un démarrage », se réjouit Pierre Borda qui précise que la commercialisation a même augmenté de 30 % pendant le confinement.

### UNE FILIÈRE D'AVENIR

Avec le Covid-19, l'utilisation du numérique est, sans conteste, devenue une évidence. « Il y a eu des besoins pour l'éducation, la médecine, le télé-travail. La filière infrastructure numérique a tenu un rôle essentiel dans le maintien de l'activité en France », reconnaît Pierre Borda pour qui la prise de conscience est désormais bien réelle du côté des particuliers. « Du côté des entreprises, les spécialistes s'accordent à dire que celles qui ont été les plus solides sont celles qui ont été fortes en analyse des risques, qui avaient une bonne trésorerie mais aussi qui avaient bien amorcé leur transformation digitale.

Mais quel est le degré de prise de conscience ? C'est difficile à dire », avoue Pierre Borda qui insiste : « La fibre optique apparaît comme un investissement d'avenir. Il s'agit de diffuser cette conviction. » Et de poursuivre : « Les entreprises ont deux révolutions à mener : la révolution écologique et la révolution numérique, et elles se rendront vite compte que les investisseurs, les banquiers et les assureurs relèvent leur niveau d'exigence du point de vue de ces transitions. C'est évident. »

### UNE FILIÈRE FORTE EN OCCITANIE

« Raison de plus pour que les acteurs du numérique soient forts », poursuit Pierre Borda alors que Fibre 31 se remet en ordre de marche, rassurée et rassurante : « C'est un secteur qui bénéficie d'une belle visibilité. La fibre optique fait l'objet d'un chantier national, le plan France haut débit, il n'y aura pas de coup d'arrêt. C'est une filière vitale et d'avenir », ajoute-t-il. Dans ce contexte, il est ainsi primordial, pour lui, de faire croître la filière télécoms en région Occitanie. « L'aéronautique est très présent dans la région mais, pour éviter toute dépendance, il est important d'avoir d'autres filières fortes, et, en l'occurrence, le numérique est un bon candidat comme secteur pourvoyeur d'emplois. En ce qui nous concerne, en Haute-Garonne, sur ce chantier de la fibre, 500 personnes sont mobilisées de façon permanente jusqu'en 2022, avec 15 % des heures de ce chantier à faire en insertion. »

### Le challenge MCGR

Créée en Octobre 2016 sur Toulouse, MCGR est le résultat d'un challenge entrepreneurial en couple de Cloé et Guillaume LAURENT dans le domaine des télécommunications. « MCGR c'est aujourd'hui presque 100 collaborateurs, dont 30 embauches directement liées au chantier Fibre 31. Nous faisons nous-mêmes travailler 5 autres partenaires TPEs locales. Au coeur de la crise nous avons pu compter sur le soutien de Fibre 31 Déploiement dans la mise en place des mesures sanitaires, le prêt de masques, le maintien de l'activité avec lettre de dérogation officielle pour les déplacements terrain, et engagement sur le maintien des paiements. » En retour, MCGR s'engage fortement aux côtés de Fibre 31 dans la reprise, dans la mobilisation de ses ressources, et en renforçant même son action en matière d'insertion.

### Cloé et Guillaume Laurent, fondateur de MCGR [MCGR]





## BOURGOGNE-FRANCHE-COMTÉ 73

# « On ne pourra pas garder l'économie de notre région sous perfusion »

**ENTRETIEN** Jean-Claude Lagrange est vice-président (Divers gauche) du conseil régional de Bourgogne-Franche-Comté, chargé du développement économique et de l'emploi, et maire de Sanvignes-les-Mines (Saône-et-Loire). Il analyse pour « La Tribune » les effets de la crise sur les filières industrielles de la région.

PROPOS RECUEILLIS PAR OLIVIER MIRGUET

## Quelles ont été les conséquences immédiates de la crise sanitaire sur votre économie ?

Fin avril, au terme du premier mois de confinement, 54% des grands établissements présents sur notre territoire avaient déjà fait l'objet de demandes de chômage partiel. Cela représente 165 000 salariés et 145 millions d'heures de travail. Nos groupes industriels les plus importants ont été touchés dans des secteurs essentiels comme la métallurgie et l'automobile. L'hôtellerie-restauration et le tourisme ont évidemment été impactés. Une foncière va être créée avec la Banque des territoires pour venir en aide à ce secteur et sauver des projets touristiques emblématiques. Mais tout le monde ne se relèvera pas. Je crains entre 15% et 20% de pertes d'emplois dans le secteur CHR [cafés, hôtels, restaurants, ndlr].

## Quelle a été l'intervention financière de la Région ?

L'État et les collectivités ont aligné les millions, mais on ne pourra pas



### DES ENTREPRISES DE PROXIMITÉ EN DANGER

Selon Jean-Claude Lagrange, l'économie locale a beaucoup souffert malgré les efforts de la Région (reports d'échéances, prêts Rebond) et l'aide du Fonds national de solidarité. [DR]

garder longtemps l'économie sous perfusion. Au conseil régional, nous avons mis en place des reports d'échéances, des prêts Rebond, des garanties de prêts. 48 000 entreprises locales ont été aidées sur le Fonds national de solidarité. L'économie de

proximité est celle qui a le plus souffert. Les problèmes locaux doivent être gérés à l'échelle locale. Dijon, le Charolais, le Morvan ou la Haute-Saône n'ont pas les mêmes besoins ! Chaque établissement public de coopération intercommunale va donc

recevoir 5 euros par habitant pour agir en direct auprès des entreprises.

### Et les grands groupes ?

La sinistralité dans les grandes entreprises industrielles n'a pas encore été chiffrée. Le chômage va sans doute

augmenter mais, avant cela, les entreprises voudront prolonger les mesures de chômage partiel. Près de chez moi, il y a une usine Michelin qui emploie 1300 personnes. Pendant le confinement, ils n'étaient que 60 à travailler. Dans la filière aéronautique, Safran va aussi souffrir. La reprise sera difficile dans l'électroménager. Le problème viendra aussi des sous-traitants éloignés qui peuvent peiner à fournir. Cela nous incite à identifier très vite les filières fragilisées, et à tenter de relo-

« Tout le monde ne se relèvera pas. Je crains entre 15% et 20% de pertes d'emplois dans le secteur des cafés, hôtels et restaurants »

caliser cette sous-traitance. Nous accompagnons le territoire de Sochaux-Montbéliard, très dépendant de PSA, son premier employeur. Avant la crise, il prévoyait déjà de restructurer son usine pour libérer 50 hectares de terrains industriels. Les décisions à venir sur des relocalisations et la montée en puissance des voitures électriques nous poussent à rechercher très activement de nouveaux industriels, qui pourraient s'y implanter. ■

## Vins de Bourgogne : la crise n'est pas la seule responsable

**VITICULTURE** La crise sanitaire a fait plonger l'exportation des vins de Bourgogne, déjà impactés depuis octobre 2019 par les taxes que les États-Unis ont imposées sur les vins français. Le coup porté aux équilibres économiques pourrait être amorti par la qualité des récoltes récentes et à venir. Interview de Louis-Fabrice Latour, président du Bureau interprofessionnel des vins de Bourgogne (BIVB).

### Quel est l'impact de la crise sanitaire du Covid-19 sur les ventes de vins de Bourgogne ?

La viticulture a effectué un recul en bon ordre. On ne s'est pas trop mal sorti de la période de confinement et de la crise sanitaire. Les vraies difficultés économiques sont apparues en juin chez beaucoup de producteurs. Le négoce est en recul de 15% en cumul depuis le début de cette année. La Bourgogne est la région française la plus dépendante du marché de la restauration. Les cafés, hôtels, restaurants représentent plus d'un tiers de notre activité, et la reprise n'est pas là.

### La Bourgogne a réalisé 49% de ses ventes de vins à l'export en 2019. Après cette campagne record, allez-vous plonger dans la crise en 2020 ?

Le recul de nos exportations devrait atteindre 15% avant le début de l'été. La Bourgogne a dépassé 1 milliard d'euros de chiffre d'affaires à l'export en 2019. Nous souffrons terriblement sur nos deux principaux marchés : les États-Unis, qui représentent un quart de nos exportations, et le Royaume-Uni.

### Pour les mêmes raisons ?

Non. Depuis l'automne dernier, les États-Unis ont décidé d'imposer une taxe de 25% sur les vins français. Nous sommes les victimes collatérales d'un conflit commercial entre Boeing et Airbus. C'est une décision politique, qui risque d'être renouvelée pour six mois au-delà de la date limite prévue le 18 août. Sur ce marché, en valeur, nous prévoyons de chuter cet été de 35%. Au Royaume-Uni, la situation est différente. Les restaurants qui se fournissent habituellement en vins de Bourgogne n'ont pas ouvert début juin, comme les restaurants français ont pu le faire en sortie de crise sanitaire. Nos vins les plus chers, les grands crus, sont très dépendants de ce circuit de vente.

### Quelles sont les appellations les plus touchées par la crise ?

Sur le marché domestique, la demande est restée importante pour nos appellations régionales. Les chablis à prix raisonnables se vendent bien. Le Corton, notre grand cru le plus accessible en rouge, aussi. Mais d'une façon générale, l'économie

des grands crus tourne au ralenti. Nous avons eu la chance de réaliser un grand millésime en 2018. Ces bouteilles arrivent sur le marché. Elles pourraient atténuer la crise. En général, on se comporte mieux que la Champagne, le Bordelais et l'Alsace. Nous n'avons pas l'intention de distiller pour écouler notre surproduction.

### À long terme, quelles sont les conséquences prévisibles de cette crise ?

Nous avons deux années de stock en moyenne. C'est un bon équilibre. Quand nous sommes entrés dans la crise, nous avons le vent en poupe à l'export : 10% de croissance en un an ! Nous nous trouvons en meilleure forme que la plupart des autres vignobles dans le monde. Je suis optimiste pour le millésime 2020. On attend une très belle récolte, précocité. La vigne n'a jamais été aussi belle. La crise précédente, en 2009, a eu une violence inouïe, mais elle n'a duré qu'une seule année. Cette fois, c'est moins

violent. Nous sommes doublement pénalisés aux États-Unis par les taxes et la crise sanitaire, et c'est bien parti pour durer. La Fédération des exportateurs de vins et spiritueux a demandé un fonds de compensation en dédommagement des conséquences de l'affaire Boeing-Airbus. Malheureusement, nous ne croyons plus à un règlement rapide. Les réunions bilatérales prévues dans le cadre de l'OMC n'ont pas eu lieu. Si l'aéronautique est en recul, le vin pourrait devenir le premier excédent de la balance commerciale. C'est la seule chose dont on peut se réjouir.

### Les grands équilibres économiques du vin de Bourgogne risquent-ils d'être déstabilisés ?

L'hectare en Bourgogne est le plus cher parmi tous les vignobles français. Cela peut se chiffrer en millions d'euros sur certains grands crus comme le Montrachet. Mais le marché est stable, partout en Bourgogne, avec 1,5% des surfaces qui changent de propriétaire chaque année. Malgré cela, il y a de la demande et les taux sont bas.

### La crise peut-elle, selon vous, attirer de nouveaux investisseurs ?

Il n'y a pas d'obsession à rester entre soi. Les financiers comme Pinault, Moët Hennessy ou Bouygues sont déjà présents. Ils sont là pour exploiter et s'inscrire dans la durée. Les rentabilités à long terme vont demeurer très faibles. ■

PROPOS RECUEILLIS PAR OLIVIER MIRGUET



Pour Louis-Fabrice Latour, l'économie des grands crus tourne au ralenti. [DR]



## 74 RÉGION SUD



## Le Sud mise aussi sur ses atouts industriels

**RESSOURCES** La Provence-Alpes-Côte d'Azur compte bien prouver que son dynamisme économique ne dépend pas uniquement du secteur touristique mais d'une diversification intelligente de son tissu industriel.

LAURENCE BOTTERO

Région touristique par excellence, Provence-Alpes-Côte d'Azur se retrouve fort dépourvue face à une crise sanitaire qui pourrait bien rendre malade son écono-

mie. Mais ce serait méconnaître son tissu industriel, maillé d'entreprises certes tournées vers le tourisme, mais aussi riche en entreprises spécialisées, aux fortes compétences en industrie, logistique et santé. La crise pousse une nouvelle fois le Sud à « sortir ses tripes » et à montrer qu'il n'est pas mono-activité. C'est d'ailleurs le propos de certains décideurs politiques qui, depuis plusieurs décennies, poussent le territoire à la diversification intelligente.

La crise a poussé la région à la diversification intelligente, en s'appuyant sur d'autres secteurs que le tourisme.

On les a moqués, tant le tourisme paraît indétrônable. C'est un vecteur de développement si naturel que le secteur a même parfois oublié de se remettre en question pour rester compétitif. La crise fait office, comme dans beaucoup d'autres domaines, de révélateur. La gestion de la crise par les élus de terrain a été maîtrisée. Et Provence-Alpes-Côte d'Azur tient là l'occasion de mettre en avant ses autres atouts industriels. Les écotecnologies, l'aéronautique, les

### REPENSER LE DYNAMISME ÉCONOMIQUE

Les entreprises locales ont fait preuve de solidarité et multiplié les initiatives. Une réactivité qui doit servir de nouvelle valeur cardinale. (ISTOCK)

biotechs... sont des clés d'enrichissement de l'économie et elles jouent sur l'attractivité des territoires qui les développent. Car des crises qui remettent tout en cause, la région en a déjà connues par le passé.

### COHÉSION ET RÉSILIENCE

L'attentat du 14 juillet 2016 à Nice est un de ces moments terribles qui a tout remis en plat. Les acteurs économiques s'en souviennent et beaucoup, interrogés au gré des dernières semaines, y font référence, laissant à penser que l'épreuve d'hier sert celle d'aujourd'hui. On ne le voit pas suffisamment peut-être, mais Provence-Alpes-Côte d'Azur est une région résiliente. Les territoires ont su faire preuve de cohésion. Les initiatives se sont multipliées, autour de la fabrication de masques ou de gel hydroalcoolique par exemple, mais pas seulement. Les PME ont ainsi tendu la main aux plus modestes. Les start-up ont mis leur technologie à disposition. Pour certaines entreprises, moyennes ou jeunes pousses, des business models nouveaux ou complémentaires ont même émergé. C'est cette agilité qui doit devenir une valeur cardinale. Une boussole pour les temps futurs. ■

## La région rêve de retrouver ses capacités de production

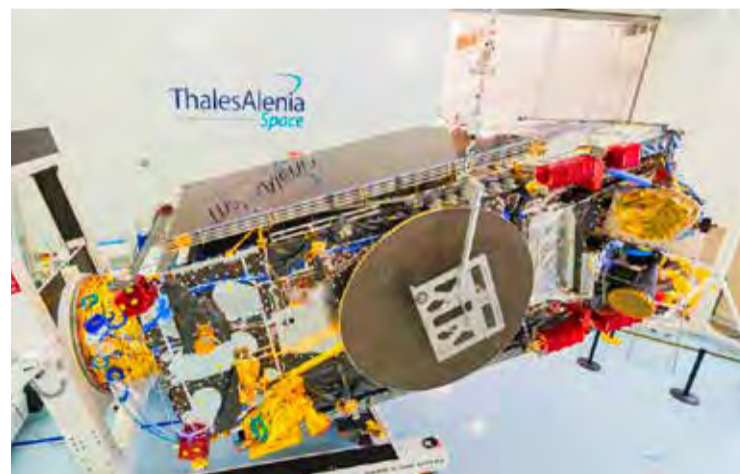
**AMBITION** Le besoin d'un retour à une certaine souveraineté pourrait bien passer par Provence-Alpes-Côte d'Azur, terre de multiples industries qui tente, justement, d'être davantage reconnue comme telle.

C'est le sujet du début de la crise sanitaire, lorsque Bruno Le Maire, le ministre de l'Économie, avoue la dépendance de la France à l'Asie en matière d'industrie. Un sujet qui est loin d'être nouveau pour les industriels – les premiers, par ailleurs, à avoir dû faire avec cette dépendance – et qui ne demandent pas mieux que de retrouver des productions, si ce n'est sur la terre hexagonale, tout au moins en Europe.

### UN TISSU PLURIEL ET TECHNOLOGIQUE

On sait que tout ne pourra pas être relocalisé et que tout ne pourra pas se faire dans un même temps. Provence-Alpes-Côte d'Azur a sa carte à jouer dans un plan de reconquête national ou plus large. Car l'industrie, ici, est plurielle et technologique. En chiffres, cela représente 424 000 emplois sur l'ensemble du territoire régional. C'est, en

outre, une industrie qui est bien placée en médicaments vétérinaires et en compléments alimentaires du côté de Carros, vers Nice ; positionnée sur les éco-industries, historiquement performante en parfumerie, et ceci sur l'ensemble de la chaîne de valeur à Grasse. C'est aussi une industrie maritime de pointe, du côté de Toulon et du Var, aéronautique du côté de Gap et Marignane, agroalimentaire vers le Vaucluse, les Alpes-de-Haute-Provence et les Hautes-Alpes. Enfin, elle est reconnue en micro-électronique à Sophia Antipolis, comme à Rousset et Aix-en-Provence, et se révèle forte en énergie, sidérurgie et biotechnologies à Marseille. Si l'on regarde le secteur de la santé, à Nice comme à Marseille, l'innovation est le fil conducteur.



La Région Sud peut s'appuyer sur son réseau de sous-traitants de premier échelon, telle la « locomotive » Thales Alenia Space. (THALES GROUP)

Si les projecteurs ont été braqués essentiellement sur le professeur Didier Raoult tout au long de la crise sanitaire, dans la Cité phocéenne la plus-value en recherche passe aussi par Marseille Immunopôle, un cluster qui réunit l'université, des centres de recherche, des centres d'innovations technologiques, le pôle de compétitivité Eurobiomed et des startups extrêmement prometteuses, tels Innate Pharma et HaliDx. Un Marseille Immunopôle qui a posé les bases de sa stratégie et où figurent – outre la

recherche fondamentale, les technologies, les essais cliniques ou la formation – l'industrie et son réseau spécialisé de sous-traitance. Soit un début de réponse à une souveraineté retrouvée. Surtout que, pour appuyer son ambition, la Région Sud développe des opérations d'intérêt régional (OIR) qui ont pour objectif de structurer ces filières prometteuses, dont l'une d'elles vise par exemple les thérapies innovantes. Le secteur micro-électronique, qu'il soit implanté du côté de

Rousset dans les Bouches-du-Rhône ou à Sophia Antipolis, dans les Alpes-Maritimes, se verrait bien réintégrer des lignes de production.

### UNE FORCE À CONCRÉTISER

Le tissu de sous-traitance de premier échelon, en aéronautique ou en spatial – avec la locomotive que constitue Thales Alenia Space, installé à Cannes –, doit être considéré comme une force. En matière aéronautique d'ailleurs, si Provence-Alpes-Côte d'Azur est moins concernée que Toulouse, c'est aussi dans les initiatives de rapprochement entre industriels que peuvent émerger des solutions pérennes à l'image de Team Henri-Fabre, une association marignanaise d'industriels désireux de mettre leurs R&D en commun pour répondre aux besoins. L'industrie propre, innovante, technologique est une force dont dispose le Sud, mais une force encore mal ou pas suffisamment identifiée. Si elle arrive à se montrer agile et réactive, elle aura toutes les chances de connaître un retour à une certaine souveraineté, qui est aussi synonyme de sérénité en termes de business. ■ L. B.

# 424 000

NOMBRE D'EMPLOIS QUE COMPTE LE SECTEUR INDUSTRIEL SUR L'ENSEMBLE DU TERRITOIRE RÉGIONAL.



## À Cannes, David Lisnard joue sur l'exotisme local

**LEADERSHIP** Il a désinfecté les rues, lancé une production de masques, en le rendant obligatoire en ville. S'engage dans la bataille de reconquête d'un tourisme, premier vecteur de l'économie de la ville. Partage réflexions, interrogations et coups de sang sur les réseaux sociaux. Tour à tour chef de guerre, chef d'entreprise et chef d'équipe, le maire de Cannes a montré un visage de l' élu qui donne une idée de ce qu'est une décentralisation assumée. Et efficace.

Face à la « défaillance de la bureaucratie de l'État », il compte assumer son rôle d' élu de terrain

Il n'a pas eu le temps de goûter à la victoire. Dès l'annonce des résultats le 15 mars, David Lisnard ne s'enthousiasme pas malgré les 84 % de suffrages remportés qui lui font accéder à un second mandat, mais prend le temps d'un post sur les réseaux sociaux pour dire

à quel point il est « conscient des immenses et tragiques difficultés économiques et sociales » que la crise sanitaire va provoquer. Quelques heures plus tard, le confinement sera décrété et la vie économique s'arrêtera, à Cannes comme ailleurs.

### SUR TOUS LES FRONTS

Durant les semaines qui suivent, David Lisnard va tenter d'apporter les solutions aux problèmes qui émergent. Il initie une filière de confection de masques alternatifs, baptisée #MMerci pour Manufacture de masques en réseau cannois individuel, appuyée sur la mobilisation de 40 couturiers professionnels et particuliers. Met en place, avec l'aide d'une start-up incubée dans la pépinière d'entreprises de la ville, une plateforme numérique, Shopper, qui recense les restaurateurs et commerces effectuant des livraisons alimentaires. Désinfecte les rues. C'est critiqué? Peu lui importe. À l'instar de son slogan de campagne, Cannes avance. Il faut comprendre que, face à la « défaillance de la bureaucratie de l'État », il compte assumer son rôle d' élu de terrain. En choisissant de partager via

les réseaux sociaux ses décisions, ses actions et ses doutes, il montre aussi que derrière l'écharpe tricolore, l' élu n'est pas moins humain. Une transparence qui donne corps à la notion de proximité. De fait, sa gestion de la crise fait l'unanimité. Pour autant, tout n'est pas fini. Désormais, c'est le soldat tourisme qu'il faut sauver. Un secteur qui représente 25 % du PIB de l'agglomération cannoise et près de 50 % de l'emploi. Alors il initie un plan de reconquête, parie sur « l'exotisme local » pour faire

venir les touristes, monte au créneau auprès du Premier ministre pour défendre le tourisme d'affaires, oublie des discours pour « redonner » confiance à tout un secteur qui porte une grande partie de l'économie locale. David Lisnard sait aussi que le plus dur reste à venir. Et qu'il va falloir arbitrer les décisions, soutenir le commerce et les entreprises locales, demeurer combattif, car « toutes les régions sont des concurrentes potentielles », même s'il estime que l'art de vivre azuréen possède une

attraction particulière. David Lisnard est un chef de tribu. Un tweet, publié sur un sujet sans lien direct avec l'économie, résume bien sa philosophie: « Le sens du politique est de rassembler, protéger, projeter le groupe. » ■

L. B.



Le maire de Cannes a lancé une filière de masques alternatifs et contribué à aider les activités touristiques. [DR]



Christian Estrosi, maire de Nice, soutient un plan de relance doté d'une enveloppe de 3,5 millions d'euros. [JEAN-MICHEL LE MEUR/DPPH]

## Nice parie sur une nouvelle décentralisation

**MESURES** Port du masque obligatoire, achat de masques, mais surtout mesures économiques pour les commerçants et les artisans... Dès les premières heures de la crise, le maire de Nice, également président de la Métropole Nice Côte d'Azur et président délégué de la Région Sud, a mis en place une série de mesures pour alléger les inquiétudes des acteurs économiques, dont la prise en charge des loyers pour une certaine catégorie d'entrepreneurs, une avance de 40 % aux sociétés titulaires d'un mar-

ché public... En cette période de post-confinement, c'est un plan de relance, doté de 3,5 millions d'euros qui est engagé pour soutenir le tissu local sur le deuxième semestre. Un fonds est imaginé pour contribuer à la relocalisation d'entreprises stratégiques sur le territoire, assorti de 1,2 million d'euros, et que des partenaires privés pourront abonder. Christian Estrosi le revendique, une nouvelle décentralisation doit s'opérer intégrant, dit-il, « une part de territorialisation ». ■ L. B.

ORDRE DES  
EXPERTS-COMPTABLES   
Région Rhône-Alpes

Dans cette période incertaine, complexe et sans précédent, les **experts-comptables soutiennent** les dirigeants de TPE/PME, les **écoutent** et les **accompagnent** au quotidien, leur trouvent des **solutions**, en ayant à cœur de **préserver l'emploi de millions de Français**.

[www.experts-comptables-aura.fr](http://www.experts-comptables-aura.fr)



## 76 CORSE



Porto-Vecchio, au sud de l'île. L'Agence du tourisme de la Corse a lancé une campagne nationale de communication de 3,8 millions d'euros pour relancer l'activité. [ISTOCK]

## Mobilisation générale pour sauver le tourisme

**RELANCE** Avec un recul de 35% de l'activité et une industrie touristique au plus mal, la Corse s'attend à des faillites et à un chômage record. Les acteurs du monde économique tentent d'inverser la tendance.

PAUL ORTOLI

On pourrait croire que la Méditerranée est le meilleur repart pour englober les crises, mais le Covid-19 a bien déferlé sur la Corse, causant 73 décès et ruinant son horizon économique. Les projections de l'Insee sont sans appel : l'île, avec une activité en recul de 35% et un recours accru au chômage partiel, est le territoire le plus touché de la France métropolitaine, en raison notamment de la saisonnalité de l'activité. Commerce, transport, héber-

gement, hôtellerie-restauration et BTP, ces poids lourds de la valeur ajoutée insulaire qui sont dopés par le tourisme, ont été bouleversés par l'arrêt des communications. Tous ces secteurs accusent des pertes qui se chiffrent de 47 à 90%, et le préfet de Corse lui-même a exprimé son souhait que « la saison démarre enfin » dans une île qui cherche à sauver les meubles mais qui interroge aussi le paradigme de son économie.

### DES MESURES A MINIMA

Le « green pass », le passeport sanitaire incluant un test de dépistage obligatoire au Covid-19 pour les touristes entrants, sésame imaginé par le président de l'exécutif Gilles Simeoni et dont ne voulaient pas les professionnels du tourisme, a été

écarté par le gouvernement, mais les mesures à minima prises par le gouvernement sauront-elles faire de la Corse une destination de confiance ? Les acteurs du monde économique s'attendent à la fin de l'année à des faillites record, à un chômage important, une fois passé le mirage des prêts garantis par l'État et autres aides publiques. Avec des projections de fréquentation en baisse de 50%, c'est donc bien une saison en enfer que s'appête à traverser l'île, où les volontés ne manquent pas pour inverser la tendance. Toutefois, l'Agence du tourisme de la Corse, émanation de la collectivité de Corse, a lancé une campagne nationale de communication de 3,8 millions d'euros pour insuffler un peu d'espoir et convaincre que le tourisme peut s'étaler jusqu'à la fin de

l'automne et non sur deux mois. Pourquoi pas sur dix ? Une cellule d'appui et d'action aux entreprises créée pendant le pic a reçu 10000 sollicitations et soutient les démarches des entreprises. Et puis il y a cette croyance que l'attractivité du territoire pourra faire le reste : à la mi-juin, la Corse devenait la deuxième destination pour les réservations aériennes sur le site d'Air France. Ces signaux sont suspendus à

l'évolution de l'épidémie. Mais c'est aussi dans l'adversité, pendant le confinement, que les énergies se sont réveillées et structurées.

### AGILITÉ ET CRÉATIVITÉ

À Ajaccio, un laboratoire de biologie médicale innovait pour tester à grande échelle la population, à Corte, dans le centre, le *fab lab* universitaire mettait en mouvement une centaine de *makers* pour fabriquer des visières de protection sur des imprimantes 3D. Enfin à Bastia, une entreprise changeait le destin de ses machines de découpe de l'aluminium pour qu'elles fabriquent des masques lavables. La solidarité, l'agilité et la créativité sont des valeurs porteuses. Elles ont su donner des clés à l'économie, qui a encore une saison à faire. ■

Avec des projections de fréquentation en baisse de 50%, c'est une saison en enfer que s'appête à traverser l'île

## Masca, un pari éphémère à 240000 masques

**INITIATIVE** Le secteur de l'industrie, avec 6,4% des établissements, selon l'Insee, est un poids plume de l'économie corse. Les carnets de commandes n'ont pas vraiment été garnis pendant les deux mois de confinement, mais un entrepreneur a trouvé d'autres ressources pour répondre aux besoins sanitaires et pour poursuivre une activité.

### EN UN TEMPS RECORD

À Bastia, la démarche de Cyril Gérin, aux commandes de Gérin Frères, une PME de 25 salariés spécialisée dans la métallerie et la menuiserie aluminium depuis 2006, a fédéré les énergies pour produire en un temps record près de 240000 masques de protection dans une île qui accusait alors au plan national l'un des taux

proportionnels de contamination les plus élevés. « À notre petite échelle, nous avons voulu faire preuve de solidarité », explique le trentenaire inventif qui a eu le déclic dans son atelier. Il a constaté que l'une de ses machines de découpe à jet d'eau pouvait également ciser le textile : une aubaine dans ces heures sombres où les masques de protection manquaient cruellement au personnel soignant.

« Même si nous poursuivions nos autres activités, le téléphone ne sonnait plus et nous avions tout le temps de mettre en place la logistique, poursuit-il. On avait envie de se mettre au service de l'intérêt général. » S'ensuivront des essais intégrant les protocoles sanitaires, puis la confection. L'entreprise « déroule le fil

d'Ariane » et se met en mouvement pour fabriquer un produit « standardisé et sécurisé ». Pour sélectionner le bon patron, un couturier professionnel teste fin mars les différents modèles. Le milieu associatif est alors très actif, avec un maillage de couturières professionnelles qui se structure sur les réseaux sociaux, notamment Les P'tites mains

solidaires de Corse. Une difficulté demeure : « mettre du monde autour de la table ».

Alors Gérin frères fait le pari de l'agilité d'une start-up éphémère qui ne verra pas le début de l'été. Le 21 avril Masca est née. Au départ, 100000 unités semblaient être un bon chiffre dans une île de 345000 habitants. Il sera plus que doublé au bout du compte.

« Avec Graziella Solinas et Vincent Colonna, qui ont rejoint le projet, nous nous sommes structurés et avons recruté du personnel pour nous mettre en situation, en créant une identité, une marque, un organigramme, une chaîne de production », décrit Cyril Gérin. À l'aventure économique, s'ajoute la dimension sociale : quinze couturières professionnelles, une trentaine de

demandeurs d'emploi, autant de travailleurs en intérim, sont formés pour composer un effectif de 90 personnes payées au smic, embauchées en CDD pendant deux mois, réparties sur deux pôles, l'un à Bastia, l'autre à Porto-Vecchio. À chaque fois, une entité de décontamination est associée à la logistique.

UN PARCOURS SEMÉ D'EMBÛCHES  
Quant à la distribution, c'est la société de proximité qui prend le relais : les masques sont acheminés dans des commerces, des supermarchés, dont les rayons ne sont pas encore garnis. « Ce fut un parcours semé d'embûches car l'État a ensuite créé un label pour vérifier la qualité de ces masques, et il fallait se battre

### UN PARCOURS SEMÉ D'EMBÛCHES

contre la classification liée à la capacité de production », ajoute le chef d'entreprise qui a dû ensuite, comme d'autres, lutter contre la concurrence d'unités peu onéreuses dans la grande distribution. Selon son créateur, Masca a constitué une « expérience fantastique » et réussi son « challenge social ». Si la page est déjà tournée, elle a rendu accessible, à l'heure des relocalisations sur le sol français, la réalité d'une manufacture en Corse. Et ouvert un horizon selon Cyril Gérin : « En Corse, nous sommes capables de faire en nous situant – en toute humilité – dans une logique d'auto-suffisance : l'entreprise en France a une connotation financière. Dans une éducation au futur, il faut intégrer ces valeurs de vivre ensemble ». ■ P. O.

90

NOMBRE DE SALARIÉS  
EMBAUCHÉS EN CDD  
DURANT DEUX MOIS  
POUR PRODUIRE  
LES MASQUES CONÇUS  
PAR MASCA.



## Innovation : Vannina Bernard-Leoni fait de la résilience

**PORTRAIT** « Concevoir, prototyper, produire ». Le credo du *fab lab* de Corte, l'un des bras numériques de l'université de Corse depuis cinq ans est passé, grâce au Covid, du virtuel au réel en orchestrant pendant deux mois la production d'un réseau de *makers* corses qui a contribué à l'effort de guerre sanitaire, fabriquant notamment 18 000 visières anti-projection à destination des soignants ou des commerçants sur le pont.

Cheville ouvrière de cette initiative, Vannina Bernard-Leoni, la directrice du pôle innovation et développement de l'université insulaire, a fait faire un bond de géant à ce tiers-lieu dédié au numérique abrité dans les murs du Palazzu naziunale, siège historique de la Corse indépendante (1755-1768).

« Le matériel de première nécessité faisait défaut, alors, en échangeant avec des soignants qui avaient des besoins bien ciblés, je me suis rendu compte que nous avions la capacité de produire », détaille la jeune femme à l'énergie communicative et au regard cristallin, professeur d'italien de formation.

### ÉLAN DE SOLIDARITÉ

Allier la créativité et le pragmatisme n'est pas une difficulté insurmontable pour l'enseignante qui milite pour une économie sociale et solidaire et a lancé en 2010 la revue print

*Fora*, résolument novatrice, donnant la parole à une Corse tournée vers le monde.

Contact est pris avec d'autres *fab labs*, des entreprises comme les ajacciens Campusplex ou Icare, et une armée de particuliers éparpillés dans toute l'île, afin de produire des visières anti-projection en Plexiglas en mobilisant des imprimantes 3D.

Adhérant à l'élan de solidarité, une centaine de personnes gravitent bientôt autour du *fab lab* de Corte qui coordonne environ 50 unités de fabrication mobilisées pour distribuer gratuitement les visières.

### JUSQU'À 900 VISIÈRES FABRIQUÉES PAR JOUR

L'approvisionnement en matière première, les bobines, a été assuré par l'université en ce qui concerne le *fab lab* de Corte. Mais le plus souvent, l'approvisionnement a été le nerf de la guerre : le système D a fonctionné pour l'élastique ; « le plus urgent était d'acquérir des bobines de PLA [nécessaires à l'impression 3D] et des plaques de polypropylène », souligne Vannina Bernard-Leoni. Sans compter la « casse » de certaines machines de *makers* qui tournaient à plein régime. « Nous avons eu des contacts avec la collectivité de Corse qui pourrait prendre en charge certains frais », espère la jeune femme.

Le réseau, au plus fort de son activité, a été en mesure de fabriquer « 900 visières par jour ». Initialement destinées aux personnels soignant et aidant, les visières seront ensuite distribuées dans le secteur du BTP, où la reprise

pointait le bout de son nez en avril, mais aussi dans le commerce, « toujours à titre gracieux ». « Une quarantaine d'hygiaphones, 300 crochets d'ouvre-porte, mais aussi, via l'entreprise Icare, des valves adaptables aux masques de

plongée *Décathlon Easy breathing* pour équiper des respirateurs dans les services de réanimation, ont été réalisés en un temps record », détaille Vannina Bernard-Leoni, preuve s'il en est de la « résilience du territoire ».

Cette agilité, qui a devancé les pouvoirs publics, constitue la première pierre d'un nouvel écosystème qui peine à exister dans l'île. « Notre capacité à travailler en réseau a démontré que l'on est capables d'être autonomes sans organisation hiérarchique, et de rejoindre l'économie réelle », insiste la directrice. Si certaines régions ont d'emblée soutenu leurs *fab labs*, la



« Notre capacité à travailler en réseau a démontré que l'on est capables d'être autonomes sans organisation hiérarchique »

**VANNINA BERNARD-LEONI,**  
DIRECTRICE DU PÔLE INNOVATION  
ET DÉVELOPPEMENT DE L'UNIVERSITÉ  
DE CORSE

Corse a accusé un certain retard à l'allumage : « Des politiques ont levé des fonds mais la logistique a parfois fait défaut. » Par ailleurs, si la société insulaire a découvert concrètement l'existence de ce monde digital et de ses travailleurs de l'ombre, ces derniers sont toujours en quête de reconnaissance. « Il faut accentuer l'éducation technologique et consolider ce réseau pour qu'il constitue un écosystème solide », plaide la directrice. Tel est l'enjeu de la relocalisation. ■ P. O.

Objectifs de Vannina Bernard-Leoni : accentuer l'éducation technologique et consolider son réseau. [DR]

## La logistique sans faille des tests Covid en drive

**DÉTECTION** Début mars, le premier cas de suspicion de Covid-19 avait fait souffler un vent de panique à Ajaccio, qui allait accueillir le troisième cluster de France. Admis le lundi, le jeune homme revenu d'Italie avait dû attendre jusqu'au mercredi pour pouvoir regagner son domicile, et attendre que

ne s'élève depuis le continent la fumée blanche sur son état de santé. Aucun laboratoire n'était en mesure de le tester localement, « manque » constituant une preuve supplémentaire de la discontinuité territoriale. À l'aube du confinement, l'île devait être en mesure de réaliser ses

propres tests pour faire face à la crise qui allait déferler. Dans cette montée en puissance des moyens sanitaires, le laboratoire ajaccien Canarelli-Colonna-Fernandez a joué un rôle déterminant en proposant le premier drive de Corse où étaient réalisés des tests RT-PCR. Dans les prémices, le

laboratoire a dû acquérir le type de tests coréens RUO (Research Use Only), réservés d'abord à la recherche, validés par la suite par les autorités compétentes. « Beaucoup de produits sont arrivés congelés à -80 °C, alors nous avons préparé nos kits en amont, nous sommes passés par toutes les étapes de la logistique », détaille le Dr Jean Canarelli, médecin biologiste, associé et gérant du laboratoire Canarelli-Colonna-Fernandez.

### CADENCE SOUTENUE

Au total, 10 000 prélèvements ont été effectués sur le site basé à Ajaccio, dont 700 se sont révélés infectieux.

« Nous savions que ce modèle existait ailleurs, comme en Allemagne ou aux États-Unis, alors nous avons installé un barnum à l'extérieur du laboratoire pour éviter le croisement des patients Covid avec les autres; notre priorité était, bien sûr, la sécurité, poursuit le médecin. « Nous avons mobilisé les forces en présence car notre activité s'était

effondrée, et avons repositionné notre personnel, qui s'est dévoué de manière exemplaire dans un environnement risqué. »

À une cadence soutenue, les 90 salariés se mettent en ordre de marche toute la semaine, jusqu'à 22 heures le soir, pour multiplier les prélèvements et les analyser dans la journée au mieux, sinon dans les vingt-quatre heures. Les huit sites corses de l'entreprise tournent bientôt autour du test Covid-19. Le principe du drive est d'une grande simplicité : le patient ne pénètre pas dans une salle d'attente mais reste dans sa voiture pour subir un test PCR effectué par un méde-

cin biologiste vêtu d'une tenue de protection. Le seul contact est l'écouvillon introduit dans la zone nasopharyngée.

### UNE LOGIQUE DE SERVICE PUBLIC

« Le dossier était sur réservation afin que tout soit prêt à l'arrivée des véhicules : en période de pointe, on pouvait tourner à 60 prélèvements à l'heure pour deux biologistes », détaille le Dr Canarelli, attaché à trois principes, « sécurité, efficacité, logistique ». D'autres laboratoires de Corse, à Corte et à Bastia, ont ensuite opté pour la même démarche. « Nous n'étions pas dans une logique de profit mais de service public, et il en a été de même avec les cliniques ajacciennes qui ont coopéré avec le public en devenant la base arrière de l'hôpital, qui était surchargé », se félicite Jean Canarelli. Une démarche de « coconstruction » vertueuse entre le public et le privé qu'il appelle de ses vœux et qu'il espère voir s'ériger en « modèle ». ■ P. O.



Sur le site d'Ajaccio, 10 000 prélèvements, dont 700 se sont révélés infectieux, ont été réalisés par des médecins biologistes sur des patients restés à bord de leur automobile. [BURGER/PHANIE]

### EN CHIFFRES

60

NOMBRE DE PRÉLÈVEMENTS EFFECTUÉS PAR HEURE EN PÉRIODE DE POINTE PAR LE DRIVE D'AJACCIO.



# 78 AUVERGNE-RHÔNE-ALPES

## À Lyon, la revanche des corps intermédiaires

**OPPORTUNITÉ** En Auvergne-Rhône-Alpes, les corps intermédiaires se sont rapidement imposés comme les interlocuteurs privilégiés des entreprises comme des pouvoirs publics. Leur force : être restés unis.

STÉPHANIE BORG

Organisations patronales et syndicales, experts-comptables, chambres de commerce et d'industrie, associations de soutien aux entrepreneurs, conseils aux entreprises divers et variés... la crise a réveillé les corps intermédiaires. Eux que l'on disait appartenir au « vieux monde » ont réussi en quelques jours – ce que des années de pédagogie et de sensibilisation n'avaient pas su enclencher – à s'emparer des outils numériques pour poursuivre leurs activités et s'imposer comme l'épicentre du renseignement à destination des acteurs économiques. « Cela démontre que l'intermédiation peut avoir son utilité, surtout lorsqu'on exerce pleinement notre mission régaliennne », commente Philippe Valentin, le président de la CCI Lyon Métropole Saint-Étienne Roanne qui s'était donné comme objectif, entre début mars et fin avril, de contacter près de 50000 entreprises de son vaste territoire. Tous le confirment : la crise a été l'occasion de revaloriser leurs métiers, auprès de l'État – qui ne cesse de leur imposer des régimes budgétaires secs ou des remises en cause de leurs statuts spécifiques –, mais surtout auprès des TPE/PME, l'essentiel du tissu économique régio-

« Nous sommes experts plus que comptables. Nous avons passé notre temps à sortir les PDG de l'ornière »

ODILE DUBREUIL, PRÉSIDENTE DU CROEC RHÔNE-ALPES

nal. « Nous sommes experts plus que comptables. Nous avons passé la majorité de notre temps à conseiller utilement l'entreprise et à sortir les PDG de l'ornière. Nous avons retrouvé un vrai rôle de conseil en décryptant les décrets et en trouvant rapidement des solutions. Dans tous les drames, il sort quelque chose de positif : la crise aura eu pour mérite de nous tirer vers le haut », confiait au cœur de la crise à *La Tribune* Odile Dubreuil, la présidente du conseil régional de l'Ordre des experts-comptables (Croec) Rhône-Alpes.

**UNE UNITÉ PRÉEXISTANTE**  
Ce sursaut inattendu n'a pas explosé en mille initiatives désorganisées et improductives mais plutôt en une répartition « en bonne intelligence » de la masse de travail qu'il a fallu abattre. « C'est un moment compliqué, mettons de côté les

ego », confiait alors Philippe Valentin. Il a confirmé « l'esprit partenarial » qui règne, en Auvergne-Rhône-Alpes, entre les différentes organisations patronales. « Heureusement que l'unité s'est forgée dans ce moment de crise ! Mais elle pré-existait : c'est la réalité de nos très bonnes relations avec les CCI, la CPEM, l'U2P et même avec les organisations syndicales. Nous avons toujours eu la volonté de travailler ensemble », rappelle Jean-Luc Raunicher, le président du Medef Auvergne-Rhône-Alpes. La crise a même donné naissance à des collaborations inédites, par exemple entre le tribunal de commerce de Lyon et l'Ordre des experts-comptables, qui espèrent ainsi « limiter la casse » en échangeant plus régulièrement. Elles devraient se poursuivre dans les mois à venir et se traduisent déjà par quelques initiatives communes. ■

En s'emparant des outils numériques et en s'alliant, les professionnels intervenant auprès des TPE et des PME, ont vu leurs compétences plébiscitées. [ISTOCK]



## Comment Boldoduc s'est convertie à la production agile

**INITIATIVE** Pour le spécialiste du textile à usage technique, Boldoduc (400 salariés en France et en Tunisie, 15 millions de chiffres d'affaires avant la crise) a été l'un des premiers industriels lyonnais à répondre à l'appel à projet de la DGA pour produire des masques en tissus tri-couches. En quinze jours, les équipes de Jean-Charles Potelle, associées à d'autres industriels pour la fourniture de certaines pièces et tissus, ont sorti un prototype qui, au départ, était fabriqué par un réseau de 500 couturiers et couturières à domicile. Ensemble, ils produisaient 130000 masques par semaine, « une cadence insuffisante pour l'époque », se souvient le dirigeant. Très rapidement, l'idée d'une usine éphémère prend forme.

**HORAIRES À LA CARTE**  
Boldoduc, qui veut investir 200000 euros dans 100 machines, obtient de la métropole de Lyon un bail temporaire pour s'installer dans les anciennes usines Fagor, un site industriel en mutation qui abritait peu avant les installations de la Biennale d'art contemporain de Lyon. L'industriel lance, avec Pôle emploi, une campagne de recrutement massive. Près de 300 personnes postulent : l'usine de 70 personnes se met en route. L'unité

de production éphémère produit 1 million de masques en trois mois. « Nous avons travaillé sur une dynamique nouvelle et avons imaginé un mode de production agile, pour nous adapter aux contraintes de la crise, en proposant des plages horaires à la carte. Nous avons recruté par téléphone, sur la compétence uniquement et composé avec une équipe de 15 nationalités différentes, allant de 17 à 65 ans », s'enthousiasme le dirigeant. Même si l'atelier fermera fin juillet – comme cela était prévu au départ – l'expérience a sauvé l'entreprise, estime son dirigeant qui envisage de conserver 15 à 20 de ces salariés éphémères pour monter un atelier de production de masques personnalisés dans son siège social de Dardilly, près de Lyon. Il espère poursuivre les expérimentations de cette période, comme offrir « la possibilité de travailler mieux et différemment ». ■ S. B.



La ligne de production éphémère, implantée à Lyon, a réalisé 1 million de masques en trois mois et employé 70 personnes. [DR]



Durant le confinement, les chambres de commerce (ici, celle de Lyon), les experts-comptables et les organisations syndicales et patronales ont réussi à relancer leur activité. [DR]

WWW.LATRIBUNE.FR

« Saint-Etienne Métropole : 150 millions d'euros pour relancer l'économie »

« Santé et travail : les prochains combats d'un destin commun »

« Industrie : comment Piganiol est passé du parapluie à la blouse d'hôpital »





**La Région**  
Auvergne-Rhône-Alpes

**J'ACHÈTE  
LOCAL**

**JE SOUTIENS  
LES ENTREPRISES  
DE MA RÉGION**

Avec plus de 21 000 entreprises et 475 000 salariés, Auvergne-Rhône-Alpes est la première région française en termes d'emplois industriels. Quand je privilégie cette production locale, je fais le choix de la confiance, je participe à la relance économique et soutiens l'emploi dans la région.

**#jagispourmaregion**  
auvergnerhonealpes.fr



## 80 AUVERGNE-RHÔNE-ALPES

# L'inventivité, indispensable pour réindustrialiser de façon durable

**STABILITÉ** Grande région industrielle, Auvergne-Rhône-Alpes a vu fleurir de multiples innovations pour répondre aux besoins de production nés de la crise. Cette inventivité de circonstance peut-elle se transformer en une réindustrialisation durable ?

« Je rends hommage à nos entrepreneurs. Ils ont relevé le défi de l'approvisionnement, de la capacité à produire des produits "made in Auvergne-Rhône-Alpes" en faisant preuve de réactivité et d'adaptation », se félicitait Laurent Wauquiez, le président (LR) de la Région en mars dernier. En quelques semaines, de nombreux industriels ont répondu à son appel : reconversion de l'appareil productif pour fabriquer des masques en tissu ou du gel hydroalcoolique, création d'un collectif d'industriels et de chercheurs d'Auvergne-Rhône-Alpes pour développer un nouveau type de masque réutilisable jusqu'à 100 fois, fabrication de blouses lavables ou de distributeur de gel sans contact... les initiatives se comptent par dizaines.

Avec le déconfinement et la reprise des activités industrielles, certaines productions commencent à se tarir faute de commandes ou de débouchés. « Avec les masques, l'industrie a pu montrer qu'elle était formée de TPE/PME agiles, capables de créativité, de souplesse et de mobiliser des forces, voire de créer des emplois. Après une demande forte, où il a fallu produire jour et nuit, il est plus dif-

ficile de transformer l'essai. D'autant que les vieux démons reviennent vite : on oppose déjà masques jetables et masques textiles et durables sur l'autel du prix à l'unité, alors qu'il faudrait plutôt évoquer un coût à l'utilisation », regrette Olivier Balas, président du syndicat régional du textile Unitex et dirigeant de Balas Textile, créateur et fabricant de tissus techniques.

Pour construire une filière en France et continuer à y produire, « il faudrait que les consommateurs soient partie prenante de l'acte d'achat en leur assurant une traçabilité de la production », estime-il.

Si les industriels confirment que les envies et les besoins des consommateurs évoluent, même s'ils restent contradictoires et que leur pouvoir d'achat doit pouvoir suivre, ils avancent néanmoins que la prise de conscience évolue dans l'esprit des gouvernants. « Nos dirigeants commencent à davantage évoquer l'intérêt de garder une souveraineté industrielle. La réindustrialisation passera par une volonté poli-

### 1 sur 4

LA PROPORTION D'ENTREPRISES CRAIGNANT UNE FAILLITE DANS LES PROCHAINS MOIS SELON MONT-BLANC INDUSTRIES

tique forte », avance Jean-Charles Potelle, le PDG du groupe Boldoduc qui a monté une usine éphémère de masques en tissu pendant le confinement (voir ci-contre).

« On ne peut pas se réindustrialiser par décret, tempère Jean-Luc Raunicher, le président du Medef Auvergne-Rhône-Alpes. Il nous faut des mesures concrètes. C'est moins le coût du travail que les impôts qui pèsent lourdement sur la compétitivité, comme la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE), la cotisation foncière des entreprises (CFE), la taxe foncière, la taxe locale sur les enseignes et publicités extérieures (TLPE) ou le versement mobilité. » « Les niveaux de taxation sont importants, on a du mal à être compétitif même si on réalise un beau chiffre d'affaires en exportation. Cela



**Spécialiste de solutions d'usinage de précision, Pracartis veut se repositionner sur l'hydrogène et la fabrication de masques transparents.** [DR]

démontre notre génie et notre inventivité à proposer des choses à l'international, même si c'est moins producteur d'emplois », abonde Marc Balas.

#### MAINTENIR UN VIVIER DE COMPÉTENCES

Au-delà de la posture politique, la réindustrialisation a des atouts à faire valoir : innovation, circuits courts, réduction de l'empreinte carbone, traçabilité mais, surtout, maintien des compétences industrielles. « Plutôt que de ramener des emplois, il faut d'abord conserver les savoir-faire, maintenir un vivier de compétences indispensables pour redémarrer mais aussi pour assurer l'avenir. Le timing des politiques n'est pas forcément celui des entreprises, la filière industrielle se construit sur un temps long », poursuit le président d'Unitex. Pour les

« Il faut profiter de ce redémarrage pour innover, c'est là le vrai accélérateur de croissance »

**CHRISTOPHE CHAMBET,**  
PRÉSIDENT DU GROUPE PRACARTIS

industriels, il ne s'agit pas de perdre les acquis, difficilement obtenus avec des années de revalorisation de leurs activités auprès, notamment, des plus jeunes.

« Nous avons toutes les compétences nécessaires, nos jeunes sont bien formés à l'innovation et à la technologie tout en étant soucieux de l'environnement, pas besoin d'aller chercher ailleurs. Il ne faut pas les oublier dans l'après-crise », s'inquiète

Christophe Chambet, président du groupe Pracartis, spécialiste de solutions globales d'usinage de précision (160 salariés, 30 millions d'euros de chiffre d'affaires).

L'entrepreneur, installé à Peillonex (Haute-Savoie), a tiré les leçons de la crise de 2008, « même si elle est différente et moins violente », en diversifiant déjà à l'époque son savoir-faire et ses clients, passant de l'automobile à l'aéronautique.

« Après les crises, on ne peut pas se relancer sur les mêmes bases compte tenu des mutations technologiques et de la transition écologique qui s'impose. Il faut profiter de ce redémarrage pour innover, car c'est là le véritable accélérateur de croissance », précise-t-il. Ainsi, Christophe Chambet se prépare à pivoter à nouveau : ses projets de R&D l'ont conduit vers l'hydrogène et un masque respiratoire transparent, basé sur la filtration mécanique et qui laisse voir les expressions du visage.

Sur les deux Savoie, le réseau des entreprises industrielles Mont-Blanc Industries (300 adhérents) du pôle de compétitivité Cimes note dans un

étude récente qu'une entreprise sur quatre craint la faillite « dans les prochains mois ou semaines ». « Nous sommes une région industrielle et, à ce titre, nous sommes particulièrement touchés par la crise. Nous devons nous transformer, car ce sont les aspects sociaux et l'emploi qui sont en jeu », conclut Jean-Luc Raunicher. Réindustrialiser oui, mais à condition de sauver les emplois existants d'abord. ■ S. B.

(re)Découvrez les Pyrénées-Orientales

PYRÉNÉES  
MEDITERRANÉE  
INVEST

Agence  
de développement  
économique



contact: Agence de développement économique Pyrénées Méditerranée Invest / agence.dev.eco@perpignan-mediterranee.org / @DevPmi



# Trois mois qui ont renforcé l'imbroglio institutionnel du Grand Paris

**RÉCIT** Entre la mi-mars et la mi-juin, la Région et la Métropole ont rivalisé de dispositifs d'aide aux entreprises, quitte à se marcher sur les pieds.

CÉSAR ARMAND

C'était un rituel immuable pendant la crise sanitaire et même après. Tous les lundis, sous l'égide du préfet de Paris et préfet d'Île-de-France, Michel Cadot, les autorités économiques et politiques franciliennes se réunissaient en visioconférence pour décider des actions à mener en direction des entreprises. Il s'agissait pour les représentants syndicaux et patronaux comme pour les élus locaux de remonter les demandes territoriales et leurs spécificités locales avant de redescendre les arbitrages vers leurs publics respectifs.

« Nous avons eu une quarantaine de réunions pendant le confinement, liées au soutien des entreprises franciliennes », confirme Jacky Portier, président de l'Union des entreprises de proximité Île-de-France (U2P IDF, 730 000 sociétés, 850 000 emplois). « Les remontées de terrain ont été très sérieusement prises en compte par le préfet et la Directe, la Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi, même si, au démarrage, c'était un peu confus car toutes les informations arrivaient en cascade », ajoute-t-il.

## UNE PLUIE DE MESURES SANS COORDINATION

Il faut dire que dès le 3 mars, la Région a décidé de réduire ses délais de paiement et d'octroyer de subventions et de renforcer ses dispositifs existants, comme le prêt Croissance TPE, ou le prêt BACK'up prévention, avant d'annoncer un nouveau train de mesures le 18 mars : application pour les soignants mobilisés, mise à disposition de lits d'internats, aides finan-



## DES DISPOSITIFS D'AIDE À PROFUSION

Région, Métropole, Ville de Paris, collectivités territoriales... Chacun a dégainé ses mesures de soutien sans grande coordination, ce qui a parfois désorienté les entreprises. [ISTOCK]

cières pour les cabinets médicaux et fonds dédié aux associations. De quoi donner le tournis aux entreprises concernées? « Au début de la crise, j'ai plaidé pour une atomisation des dispositifs pour que chacun y trouve son compte ou le bon interlocuteur, mais j'ai toujours veillé à ce que ce ne soit pas non plus un maquis de dispositifs », déclare ainsi Bernard Cohen-Hadad, président de la CPME Paris IDF (150 000 sociétés, 3 millions de salariés). « Beaucoup d'entrepreneurs n'ont pas le temps d'y aller et ont besoin d'être pris par la main. Soit ils n'ont pas le temps, soit ils n'osent pas car ils pensent qu'ils n'y auront pas droit. Cette pudeur est la même lorsqu'ils n'osent pas montrer leurs difficultés, si ce n'est aux médiateurs du crédit ou aux correspondants PME de la Banque de France », poursuit-il.

« J'ai plaidé pour que chacun y trouve son compte ou le bon interlocuteur »

BERNARD COHEN-HADAD,  
PRÉSIDENT DE LA CPME PARIS IDF

Car après l'apport du Conseil régional au fonds national de solidarité État-régions, tout s'est accéléré. En parallèle de la chambre de commerce et d'industrie (CCI) de Paris Île-de-France – 820 000 entreprises représentées – qui a dû mobiliser une centaine de collaborateurs pour répondre à leurs questions, la Métropole du Grand Paris (MGP) est entrée dans le jeu avec une dotation « exceptionnelle » de 15 millions d'euros pour aider les 131 communes qui la composent en matière sanitaire. La Région a, elle, dégainé une aide supplémentaire baptisée entreprises qui ont besoin de déplaçonner leurs dépenses jusqu'à 800 000 euros et de réorienter leurs capacités de production.

Pendant ce temps, le prêt garanti par l'État (PGE) se mettait en place. Jacky Portier de l'U2P IDF a rapidement eu des remontées négatives : « Des banques se faisaient tirer l'oreille, car elles n'avaient pas fait leur travail, certaines agences demandant des cautions personnelles. Il a fallu l'intervention de la médiation du crédit de la Banque de France pour régulariser les dossiers. »

Du côté de la CPME Paris IDF, Bernard Cohen-Hadad aimerait qu'il y ait davantage de clarification. « Ce n'est pas aux entrepreneurs de faire le choix de tel ou tel dispositif, mais aux autorités compétentes d'en simplifier la présentation avec des portails qui orientent de manière automatique le demandeur en fonction de sa situation », estime-t-il. « Il leur suffirait de remplir des cases "Qui suis-je", "Combien ai-je de salariés", "Ai-je droit au PGE et/ou au fonds de solidarité". Les entrepreneurs ne sont pas des professionnels de la finance ou de la gestion des aides publiques », assène-t-il enfin.

## PAS MOINS DE DEUX PLANS DE RELANCE

Cette complexité ne s'est pas arrêtée là. Sorties du confinement, les collectivités franciliennes ont chacune lancé leur plan de relance : la Métropole le 16, puis la Région le 28 mai. La première a débloqué 110 millions d'euros et décliné une stratégie « durable, équilibrée et résiliente » de 50 actions, quand la seconde a placé 1,3 milliard d'euros d'ouvertures nettes et de redéploiements sous le sceau « économique, écologique et solidaire ». Au menu : revitalisation du tissu économique de proximité d'un côté, aide à l'innovation et à la lutte contre le chômage de l'autre; accélération du développement des mobilités douces par la Métropole, contre relance écologique et transport par la Région, ou encore des programmes de rénovation énergétique quand, en face, on proposait un accompagnement à la transition numérique.

Pendant cette période, la Banque des territoires d'Île-de-France (BdT, groupe Caisse des dépôts), principale financeuse de la Métropole du Grand Paris, s'est, elle, assurée que « la période de suspension économique soit la plus indolore possible », explique sa directrice régionale, Marianne Louradour. Outre le déblocage de fonds pour les études juridiques et notariales, l'appui à l'économie sociale et solidaire et le soutien aux sociétés d'économie mixte – sociétés anonymes dont les capitaux sont majoritairement propriété de l'État ou des collectivités –, elle a été déterminante dans l'instauration du fonds Résilience.

Lancé le 10 juin dernier par la Ville de Paris, la Métropole, la Région et 68 autres collectivités territoriales franciliennes,



Pour Bernard Cohen-Hadad, président de la CPME Paris IDF, les autorités compétentes doivent simplifier les procédures d'aide. [DR]



À la tête de la Région, Valérie Pécresse, a pris, dès le 3 mars, des mesures pour soutenir les entreprises [CHARLES PLATIAU/POOL/AFP]





## 82 ÎLE-DE-FRANCE

## [ L'imbroglia institutionnel du Grand Paris renforcé ]



il est doté de 100 millions d'euros, dont 25 apportés par la BdT Ile-de-France, 25 par le conseil régional, 14 par la MGP, 10 par la capitale et 26 par les intercommunalités et la commune de Savigny-sur-Orge, dans l'Essonne.

« C'est une bonne idée », commente Bernard Cohen-Hadad de la CPME IDF. « Cela permet de valoriser l'action régionale et territoriale mais également de combler les manques sur lesquels nous-mêmes nous travaillons au cas par cas depuis le 16 mars. » « Les entreprises individuelles n'ont pu prétendre au prêt Rebond cofinancé par l'Ile-de-France et Bpifrance. Il s'agit d'un véritable ballon d'oxygène pour nos ressortissants », renchérit Jacky Portier de l'Union des entreprises de proximité Ile-de-France.

## CHACUN A DÉFENDU SON PRÉ CARRÉ

Cette avance remboursable de 3000 à 100000 euros pour les entreprises de moins de 20 salariés permet de réconcilier les meilleures ennemies Anne Hidalgo (PS) et Valérie Pécresse (Libres!), de même que cette dernière avec son ami Patrick Ollier (LR), dirigeant de la Métropole du Grand Paris qu'elle rêve de supprimer.

En réalité, cette initiative a, une fois de plus, montré que chacun défendait son pré carré. Au cours de la conférence de presse, le président de l'Alliance des Territoires, qui fédère les 11 établissements publics territoriaux de la MGP, le maire (Libres!) de Clamart (Hauts-de-Seine), Jean-Didier Berger, s'est ainsi félicité d'une « région qui s'affiche comme cheffe de file dans un millefeuille territorial qui n'est plus une fatalité francilienne ».

N'ayant plus la compétence du développement économique depuis la loi portant sur la nouvelle organisation territoriale de la République (NOTRe) de 2015, les départements de l'Essonne, de Seine-et-Marne, du Val-d'Oise, et bien sûr des Hauts-de-Seine, n'ont pas été en reste. La présidente (LR) du Val-d'Oise, Marie-Christine Cavecci, s'est félicitée d'avoir convaincu le préfet Cadot d'entrer au fonds Résilience, « même si ce n'était pas facile au départ ». De même que le président (LR) de l'Essonne François Durovray a jugé « absurde » cette impossibilité « d'intervenir dans le domaine économique » malgré ses pouvoirs en matière d'action sociale. ■

## Charles Znaty : « Paris reste un sujet plus important que le reste de la France »

**PORTRAIT** Le cofondateur de Pierre Hermé Paris a pris la présidence du Medef Paris au lendemain du second tour des élections municipales. Une prise de fonction accélérée par la crise du Covid-19.

C'était en août dernier. Il venait de vendre sa participation dans le leader des macarons, Pierre Hermé Paris, au groupe Occitane et envisageait de prendre une année sabbatique « pour se poser et réfléchir à un autre projet ». Tout en commençant à revêtir doucement son nouveau costume de gestionnaire de patrimoine, Charles Znaty a été happé par le Medef Paris.

« Le mandat de Jean-Louis Schilansky arrivait à terme en décembre et il m'a demandé de prendre sa succession », raconte-t-il, aujourd'hui lesté de ses anciens habits de vice-président et de trésorier. « Je l'ai soutenu », nuance son prédécesseur. « Homme de consensus et représentatif d'une nouvelle génération d'entrepreneurs, il attache beaucoup d'importance à la communication. C'est essentiel dans le monde dans lequel nous vivons », déclare Jean-Louis Schilansky.

Ensemble, ils conviennent de prolonger le mandat du premier jusqu'à fin mars au lendemain du second tour des élections municipales. Mais dès la fin février, ayant des attaches « très importantes » en Chine, au Japon, à Singapour ou à Hongkong, Charles Znaty « sent » que la crise sanitaire va arriver en France. Le 9 mars, il place ses équipes en

télétravail, si bien que dès le 16, elles publient une lettre d'information sur l'activité partielle, le prêt garanti par l'État et les différentes mesures annoncées. Elles ne chôment pas et rédigent aussi avec l'Afnor un guide, « Pandémie : les clés de la reprise ». « Cela a demandé un énorme travail à nos services administratifs et réglementaires », commente-t-il. Dans le même temps, le mouvement est mobilisé pour acheter plus de 2 millions de masques. « Nous avons travaillé 7 jours sur 7 », insiste-t-il.

Dès le retour de son premier voyage à Tokyo en février 1997 pour Pierre Hermé, il se rend en effet à la chambre de commerce et d'industrie (CCI) de Paris pour se renseigner sur le Japon. « Vous tombez bien! Il y a un club pour ceux qui font du business. Signez là, c'est 300 francs », lui explique-t-on. Après en avoir été le troisième adhérent, il en est resté le

vice-président. Son président Pierre Kuchly « l'adore » : « son seul défaut est d'être au Medef », s'amuse-t-il. « Charles va apporter un véritable dynamisme ainsi que le regard d'un patron de terrain », poursuit celui qui est vice-président de la CPME et de la CCI IDF et patron de la CCI 95.

## UN BILAN À L'AUTOMNE

Znaty, lui, regarde déjà vers l'automne. « Nous ferons le bilan de tout ce qui s'est passé », annonce-t-il. Capitale politique, économique et culturelle, destination de tourisme d'affaires et de loisir, « Paris reste un sujet plus important que le reste de la France », ajoute-t-il. Outre les aéroports et les gares, toutes les activités de conventions et de salons, les événements, les spectacles, vont mettre du temps à redémarrer. « Cela aura un impact économique majeur. Je crains que les plus fragiles, comme les TPE ou les artisans, souffrent beaucoup, du fait de l'absence des 50 millions de touristes annuels. Ils sont l'âme de la ville », dit-il encore.

Sans parler du télétravail et de tous ces salariés qui habitent en petite et grande couronnes. « C'est tout le visage de la ville qui risque de se trouver transformé. Raison pour laquelle je pense qu'il faudra des mesures de relance de l'activité qui soient spécifiques à Paris », estime Charles Znaty. « Les entreprises ont bénéficié de reports, d'annulations de créances, d'un accès facilité à la dette, mais ce ne sera pas suffisant pour assurer une reprise vigoureuse de l'économie. Avec un cadre réglementaire adapté, l'économie

pourra repartir vite et fort et rapprocher nos concitoyens des entreprises », complète-t-il.

Pour le patron du Medef Paris, en plus de l'épargne des Français et des fonds disponibles dans les banques, assurances, mutuelles et sociétés de gestion, l'État doit encourager les sociétés à renforcer leurs fonds propres. « C'est une opportunité historique de renforcer notre compétitivité, de créer des emplois et de générer la rentabilité qui profitera à tous »,

« Charles va apporter un véritable dynamisme ainsi que le regard d'un patron de terrain »

PIERRE KUCHLY,  
VICE-PRÉSIDENT DE LA CPME

considère-t-il. « L'État ne doit pas manquer cette occasion, d'autant que le budget de la France a besoin de reconstituer ses recettes. C'est tout le pays qui doit se mobiliser pour investir dans ses entreprises et l'avenir des générations futures », exhorte-t-il.

En attendant, le président du Conseil économique, social et environnemental d'Ile-de-France ne doute pas de sa volonté : « C'est quelqu'un d'entreprenant, qui a la volonté d'animer, de créer et de rassembler », confie Éric Berger. « Il ne regarde pas que son pré carré et est de ceux qui se bonifient à travailler avec les autres en les écoutant », conclut l'ex-président du Medef IDF. ■ C. A.

WWW.LATRIBUNE.FR



« La Région Ile-de-France au chevet des PME-TPE en difficulté »

« Paris, la Métropole et la Région débloquent 100 millions d'euros pour les PME franciliennes »

« État et Medef veulent remettre les Français au travail »

## EN CHIFFRES

2 MILLIONS

NOMBRE DE MASQUES ACHETÉS PAR LE MEDEF PARIS. L'ORGANISATION PATRONALE A ÉGALEMENT PUBLIÉ LE GUIDE « PANDEMIC : LES CLÉS DE LA REPRISE ».

Conviction du président du Medef Paris: « Il faudra des mesures de relance de l'activité spécifiques à la capitale. » [DR]





# À MONTPELLIER LA MER N'A JAMAIS ÉTÉ AUSSI CLAIRE.

Credit photo : Getty Images - Chirpa - Direction de la Communication 06/2020 - CJ

**LE TEMPS EST VENU  
DE SE RETROUVER !**





## 84 ÎLE-DE-FRANCE

# ON A TOUS ENVIE DE RETROUVER NOTRE VIE D'AVANT. MAIS ON A TOUS AIMÉ VOIR BAISSER LES ÉMISSIONS DE CO<sub>2</sub>.

La vie doit redémarrer mais pas le CO<sub>2</sub>. Relever ce défi, c'est la raison d'être d'EDF. L'objectif : construire ensemble un avenir énergétique neutre en CO<sub>2</sub>, conciliant une meilleure préservation de la planète, bien-être et développement, grâce à l'électricité et à des solutions et services innovants. Notre production d'électricité émet déjà cinq fois moins de CO<sub>2</sub> que la moyenne européenne\*. Et nous nous sommes engagés à aller encore plus loin d'ici à 2050, en réduisant encore nos émissions et celles de nos clients, et en compensant les émissions restantes\*\*.

Devenons l'énergie qui change tout.



Découvrez nos engagements sur [edf.fr/raisondetre](https://www.edf.fr/raisondetre)

L'énergie est notre avenir, économisons-la !

\* En Europe, les émissions de CO<sub>2</sub> du groupe EDF s'élèvent à 54 g/kWh produits, soit 5 fois moins que la moyenne du panel des 24 plus grands électriciens européens (296 g/kWh), constitué par PwC pour son étude de 2019 « Changement climatique et électricité ». \*\* Le groupe EDF a pour objectif la neutralité carbone d'ici à 2050, et s'inscrit notamment dans les objectifs fixés par le Rapport spécial du GIEC (Groupement d'Experts Intergouvernemental sur l'Évolution du Climat) de 2018. Cet objectif se traduit entre autres par des émissions directes quasi nulles grâce à la production nucléaire et au développement des énergies renouvelables, à la fermeture progressive des centrales fonctionnant exclusivement au charbon opérées par EDF et ses filiales; à la réduction des émissions indirectes par exemple par l'accompagnement de nos clients pour décarboner leurs consommations d'énergie ou encore le développement de la biomasse dans les réseaux de chaleur; et enfin grâce à la compensation des émissions résiduelles par des projets à émissions négatives comme le reboisement de forêts.

RCS PARIS 552 081 317



L'usine qui produit des rangements en plastique va bientôt démarrer une activité masques. [ACHPHOTO]

## Iris Ohyama veut produire dès octobre 80 millions de masques mensuels

**ENTRETIEN** Implanté à Lieusaint (Seine-et-Marne) depuis l'été dernier, le leader japonais des rangements en plastique veut recruter deux fois plus de salariés d'ici à la fin de l'année. Entretien avec Sophie Vandome, la responsable des ressources humaines de l'entreprise.

**LA TRIBUNE – Pourquoi avez-vous décidé de vous implanter en Île-de-France dès juin 2019?**

**SOPHIE VANDOME** – Après avoir ouvert une usine aux Pays-Bas, à Tilburg, il y a vingt-et-un ans, nous avons souhaité développer nos activités de production et de logistique en Europe. Une grande partie de notre clientèle et de notre marché étant en France, le

choix s'est porté sur la région parisienne. C'est ainsi que nous sommes arrivés à Lieusaint, en Seine-et-Marne, sur le site de l'Établissement public d'aménagement Sénart, à proximité de la capitale, un territoire logistique assez riche et avec un emplacement géographique bien desservi par les infrastructures de

**Les 70 emplois annoncés pour la production de masques dès octobre sont-ils confirmés?**

Nous n'occupons qu'une partie du hall de production de 18 000 mètres carrés. Nous avons donc prévu de positionner dans la mezzanine de 5 000 mètres carrés une nouvelle activité dédiée aux masques. Nous prévoyons ainsi d'investir dans 30 machines pour produire, dès octobre prochain, 80 millions de masques par mois pour la France et l'Europe. Nous parions même déjà sur une croissance supplémentaire et prévoyons d'augmenter l'an prochain le nombre de machines pour les masques. Aussi, nous devrions atteindre les 150 salariés d'ici à fin 2020. Nous allons par ailleurs installer 15 nouvelles presses à injecter dans les prochains mois.

**Quelles sont vos perspectives de développement en région parisienne et en France?**

Nous voulons optimiser au maximum ce site. Nous envisageons par exemple de vendre davantage de produits électroménagers, que nous

pourrions assembler sur place en fonction du volume des ventes, à commencer par des ventilateurs, car ce produit rencontre un certain succès. Nous allons par ailleurs continuer à aménager nos 37 000 mètres carrés d'entrepôts. Cela nous permettra de développer la vente de produits importés avant de les distribuer en France et en Europe. Nous misons enfin sur l'e-commerce et les plateformes comme Amazon ou Cdiscount pour déployer toutes nos gammes de produits. En cela, nous pensons être autour de 200 salariés fin 2021.

**Seriez-vous en train de pivoter d'un modèle BtoB vers un modèle BtoC?**

Notre modèle commercial est basé à la fois sur le BtoB et le BtoC afin de créer le meilleur équilibre entre les deux. Heureusement, nous avons suffisamment de produits pour couvrir ces différents marchés. Nous vendons depuis de nombreuses années auprès de la grande distribution. Cependant, le commerce électronique se développe également très rapidement et est devenu aujourd'hui notre deuxième canal de distribution. Le BtoB est un marché prometteur pour nos nouvelles gammes de produits, notamment les appareils électroménagers et les masques. Le groupe a plus de 25 000 produits dans son portefeuille, et nous avons pour objectif de les introduire sur les marchés français et européen dans les années à venir. ■

PROPOS RECUEILLIS PAR C. A.



**REMÈDE** Le système sanitaire français peut contribuer à relancer l'économie dans les régions. Il doit se décentraliser et répondre aux besoins locaux en faisant appel à ceux qui les connaissent le mieux.



**FAVORISER LES INITIATIVES DE TERRAIN**

Les hôpitaux (ici, le CHU de Toulouse) nécessitent plus de moyens mais aussi de la souplesse et de l'autonomie.

(MATTHIEU RONDEL/HANS LUCAS)

## Prescrire des politiques de santé mieux adaptées aux territoires

FLORENCE PINAUD

La crise l'a montré : la gestion d'un problème sanitaire est bien plus efficace au niveau du territoire que dans la « verticalité » d'une approche trop nationale et trop bureaucratique. Dès le début de l'épidémie de coronavirus, les médecins libéraux et des hospitaliers ont eu les mêmes réflexes : identifier les patients contaminés, les isoler et les suivre afin de prendre en charge les cas graves. Malgré des pratiques très cloisonnées et des règles administratives rigides, ils ont travaillé ensemble et pris en main leurs systèmes de santé. En deux semaines, l'hôpital est devenu élastique. Face au risque vital, plus question de traîner : les demandes qui prenaient des mois ont trouvé des réponses en quelques heures. Comme la tente pour filtrer les arrivées aux urgences de l'hôpital européen Georges-Pompidou, installée en quelques heures à l'annonce du confinement. Une tente que le Dr Philippe Juvin, chef du service des urgences, réclamait depuis un mois : « La pandémie a complètement fluidifié le fonctionnement des hôpitaux, avec des cellules de crise associant des médicaux et des administratifs, observe ce médecin hospitalier, également maire LR de La Garenne-Colombes. Il est bien dommage qu'il ait fallu un tel péril pour faire bouger les choses. Un dixième des initiatives prises pendant cette crise

pourrait déjà améliorer nettement l'hôpital à long terme. » La maladie de notre système de santé, censé être « le meilleur du monde » est bien identifiée : il bride les initiatives de terrain en raison d'une structure en silos, avec des établissements publics et privés, des médecins hospitaliers et libéraux, des labos et des pharmaciens.

**LE PROCÈS DE LA LOGIQUE BUDGÉTAIRE**  
L'épidémie a fait tomber les cloisons, comme s'en réjouit Emmanuelle Quilès, Présidente de Janssen France : « Tout le secteur sanitaire a fait preuve d'une agilité et d'une créativité extraordinaires. Loin des habitudes lourdes administratives, il a monté des partenariats public/privé inédits, des collaborations hôpital/médecine de ville... La santé est un écosystème dans lequel les partenaires ont montré qu'ils étaient capables de travailler ensemble efficacement. Le dialogue stratégique État-Industrie est essentiel. La refondation de notre système de santé nécessite de travailler ensemble avec souplesse au service du patient. »

Dès les premières semaines du confinement, les soignants ont souvent accusé les agences régionales de santé (ARS) de leur mettre des bâtons dans les roues. Privilégiant d'abord l'hospitalier au détriment des cliniques, elles ont en effet semblé peu compétentes pour rassembler et concevoir de nouveaux parcours. « Elles ne sont pas en soi une mauvaise chose, mais elles sont centrées

sur une politique budgétaire visant essentiellement à faire des économies, observe André Grimaldi, professeur à l'hôpital de La Pitié-Salpêtrière. En santé, les décisions doivent être prises là où elles s'appliquent et les ARS devraient travailler avec les instances territoriales. Mais il ne peut y avoir de parcours cohérent ville/hôpital que si le mode de financement est cohérent et accessible à tous. » Accusées de tous les maux, ces ARS auraient tout intérêt à changer de modèle, suggère Alexandre Beau, directeur du magazine *Espace social européen* : « Alors qu'elles s'apparentent à des antennes régionales du ministère de la Santé, elles pourraient devenir de véritables agences responsables de territoires et dotées d'initiatives propres. Parce que les problématiques de santé diffèrent selon les territoires, soyons lucides. Des agences plus autonomes pourraient adapter les programmes nationaux aux besoins spécifiques des bassins de vie qu'elles couvrent. En termes de gouvernance, il serait aussi plus légi-

« Un dixième des initiatives prises pendant cette crise pourrait déjà améliorer l'hôpital à long terme »

DR PHILIPPE JUVIN,  
CHEF DU SERVICE DES URGENCES DE  
L'HÔPITAL GEORGES-POMPIDOU, À PARIS

time de les voir pilotées par une équipe composée du président de la Région, d'un représentant des hôpitaux, d'un représentant des professionnels de santé et d'un fonctionnaire pour assurer la coordination et rendre des comptes au ministère. » En associant les autorités locales, les nouvelles ARS devraient rendre aussi des comptes aux usagers et auraient les moyens de lancer une véritable politique de développement sanitaire local.

Investir sur le parcours de santé est une idée neuve, après trois quinquennats à considérer ce secteur comme un gouffre financier, suivant l'aphorisme « la santé n'a pas de prix, mais elle a un coût ». Trois quinquennats qui ont fini par persuader les soignants que la politique de santé se décidait essentiellement à Bercy.

Pourtant, comme le souligne la Fédération hospitalière de France (FHF), le secteur développe aussi l'économie. « Différentes études d'impact ont montré que 1 euro dépensé pour l'hôpital permet d'en réinjecter 1,80 dans l'économie, avec les salaires d'emplois locaux, les services des prestataires, les travaux courants, les achats de fournitures... », souligne Zaynab Riet, déléguée générale de la FHF. Ses activités de recherche et d'innovation favorisent l'émergence de start-up créées par des médecins en partenariat avec des universités. Elles suscitent des projets et s'associent à des industriels pour concevoir, par exemple, des fonctions de mesure de la résis-

« Les décisions doivent être prises là où elles s'appliquent et les ARS devraient travailler avec les instances territoriales »

ANDRÉ GRIMALDI,  
PROFESSEUR À LA PITIÉ-SALPÊTRIÈRE

tance des os afin d'équiper un robot chirurgical. »

Les hôpitaux comme les cliniques ont aussi besoin de digitaliser leurs pratiques avec des solutions adaptées, comme celles de la société Hoppen, à Rennes. Ces outils numériques fluidifient les parcours de soins et évitent les doublons, mais ils ont besoin de devenir interopérables pour permettre le suivi du patient entre différents médecins et établissements.

**DES APPLIS PLÉBISCITÉES**  
Nouvelle piste : le suivi des patients Covid-19, pour gérer les retours de symptômes, deux mois après la fin de l'infection. Ces outils jouent un grand rôle dans le développement de la télémédecine, une jeune pratique boostée par le confinement qui devrait devenir bien plus courante, et nécessitera un développement de sa prise en charge récente par l'Assurance maladie. Enfin, de nombreux soignants plébiscitent les applications de prévention santé, permettant

aux patients de réduire leurs conduites à risque et de gérer le suivi de leurs pathologies. Seule limite à ce mode de prévention : le modèle économique, complexe à établir alors que les Français rechignent encore à payer des services de soins qui ne sont pas remboursés.

Pendant le confinement, les nécessités de la quarantaine ont pu apparaître comme une solution pour relancer l'activité de l'hôtellerie en région, tout en évitant les contaminations. Fausse bonne piste : le système mis en œuvre n'a pas eu le succès espéré, la plupart des patients positifs ayant préféré rentrer chez eux avec leurs propres mesures d'isolement. Pour relancer le moteur économique, un sujet devenu une grande préoccupation, le secteur de la santé possède donc des ressources en région. L'objectif fait partie des réflexions du Ségur de la santé et, pour certains, c'est le bon moment pour se présenter au guichet. Encore faudra-t-il revoir et réorienter son financement.

Alexandre Beau, d'*Espace social européen*, propose ainsi une version régionale de l'Ondam (objectif national des dépenses de santé voté chaque année dans la loi de financement de la Sécurité sociale) ainsi qu'une révision des fonds d'intervention régionaux gérés par les ARS. Objectif : laisser plus de marge de manœuvre aux projets sanitaires régionaux afin de redynamiser l'économie locale, tout en améliorant la prise en charge des catastrophes sanitaires. ■



# 8 CENTRES D'AFFAIRES



LA BANQUE DES  
DÉCIDEURS EN RÉGION

VOUS ÊTRE UTILE

Caisse d'Epargne Côte d'Azur,  
**partenaire** des acteurs majeurs  
de l'économie locale.

**Centre d'Affaires Arenas**  
455 Promenade des Anglais  
Immeuble Arenice - place centrale  
06200 Nice  
Tel : 04 93 18 40 20\*

**Centre d'Affaires Estérel**  
183 boulevard du Progres  
83480 Puget sur Argens  
Tel : 04 94 51 99 40\*

**Centre d'Affaires Luxury Properties**  
455 Promenade des Anglais  
06205 Nice  
Tel : 04 94 05 59 88\*

**Centre d'Affaires Viticulture**  
Le Centara,  
485 av. des treize Lorguais  
83460 Les Arcs sur Argens  
Tel : 04 83 08 81 80\*

**Centre d'Affaires Sophia**  
175 rue du Vallon  
Immeuble Adamant  
06560 Valbonne  
Tel : 04 97 23 13 50\*

**Centre d'Affaires Valgora**  
5 rue Lice des Adrets,  
Parc tertiaire de Valgora  
83160 La Valette du Var  
Tel : 04 98 01 65 20\*

**Centre d'Affaires Nautibanque**  
23-25 rue Felix Faure  
06400 Cannes  
Tel : 04 22 34 07 40\*

**Centre d'Affaires Monaco**  
27 boulevard des Moulins  
Villa l'Union  
98000 Monaco  
Tel : +377 93 10 10 40\*

 Document à caractère publicitaire

\* Coût d'un appel selon votre opérateur téléphonique.

Caisse d'Epargne et de Prévoyance Côte d'Azur, société anonyme coopérative à Directoire et Conseil d'Orientation et de Surveillance, régie par les articles L.512-85 et suivants du Code monétaire et financier - Capital social 515.033.520 euros - Siège social 455, promenade des Anglais, 06200 Nice - 384 402 871 RCS NICE - Intermédiaire d'assurance, immatriculé à l'ORIAS sous le n° 07 002 199. Titulaire de la carte professionnelle Transactions sur immeubles et fonds de commerce, sans perception d'effets ou valeurs, n° CPI 0605 2017 000 019 152 délivrée par la CCI Nice-Côte d'Azur, garantie par la Compagnie Européenne de Garanties et Cautions, 16 rue Hoche, Tour KUPKA B, TSA 39999, 92919 LA DEFENSE Cedex. Adresse postale : CS 3297 06205 Nice Cedex 3. CECAZ/juin 2020. Photos : Gettyimages. Création Marie Debove.

 **CAISSE D'EPARGNE**  
COTE D'AZUR



# LT3

LA TRIBUNE IDÉES

PARTAGEONS L'ÉCONOMIE

VENDREDI 3 JUILLET 2020  
NE PEUT ÊTRE VENDU SÉPARÉMENT

## Et maintenant, on fait quoi ?



### L'après-crise sanitaire vue par :

Cynthia Fleury - Hervé Le Bras - Serge Guérin - Isabelle Delannoy - Pascal Perrineau -  
Roger Guesnerie - Dominique Méda - Axel Kahn - Gilles Bœuf - Azouz Begag - Jo Spiegel -  
Michel Wieviorka - Étienne Klein - Clara Gaymard - Claude Alphandéry -  
Boris Cyrulnik - Salomé Berlioux - François Dubet - Pascal Picq - Abdenour Aïn Seba -  
Karol Beffa - Jean-Marie Cavada - Nicolas Baverez

L'information économique en continu sur [WWW.LATRIBUNE.FR](http://WWW.LATRIBUNE.FR)



## 88 IDÉES

Et maintenant,  
**on fait quoi?**

Is sont sociologues, paléanthropologue, philosophes, économistes, entrepreneurs, scientifiques, médecins, politologue, artiste, et même ancien résistant : entre le début et la fin du confinement, ils se sont confiés à « La Tribune ». Un peu pour partager leur traversée intime de l'épreuve, beaucoup pour décortiquer, à travers le prisme de leur discipline, les singularités de ce moment indicible et inédit. Énormément pour établir des enseignements et explorer les voies d'une pensée et d'une construction « nouvelles ». Rien de cette précieuse matière n'est leçon ou injonction, tout est analyse, convictions, espérances, et donc propositions que les lecteurs sont invités à trier, contester ou saluer, afin de cheminer librement et avec discernement dans le sinueux et cahoteux itinéraire dicté par le chaos économique, social et politique. D'Axel Kahn à Clara Gaynard, de Pascal Picq à Dominique Méda, de Boris Cyrulnik à Étienne Klein, de Jean-Marie Cavada à Cynthia Fleury, ils débattent d'économie, de démocratie, de travail, de capitalisme, de mondialisation, de (géo)politique, d'État, mais aussi d'éthique, de care, de mort, de vie, de guerre, de liberté, de temps, de progrès, d'inégalités, mais aussi de peur, d'amour, de bienveillance, d'altruisme, d'empathie, d'intégrité, de courage, mais aussi de résistance, de combats, de créativité... et d'espérance. Oui, s'il est un fil conducteur commun à ces vingt-trois entretiens et tribunes, c'est qu'ils insufflent de formidables raisons de croire et d'espérer pour qui concède que la santé de la Terre et celle de l'humanité exigent un traitement plus radical que... l'hydroxychloroquine ! L'heure n'est plus aux promesses dilatoires mais aux actes. « Le moment d'une opportunité sans précédent depuis la Libération est venu », résume le président d'honneur de France active et bientôt centenaire, Claude Alphandéry. La transformation de la civilisation implique la transformation de chacun. Alors, maintenant, on fait quoi? Extraits. ■

DENIS LAFAY



Étienne Klein

Philosophe des sciences

La pandémie et le confinement ont provoqué une interruption brutale de la plupart de nos routines, qui est venue déplacer notre barycentre existentiel. Notre « être au monde » s'en trouve même transformé, ce qui ne constitue pas nécessairement une partie de plaisir. Pour le meilleur ou pour le pire, nous nous retrouvons écartés de la dynamique ordinaire de notre vitalité, forcés de ralentir, délivrés de « l'intoxication par la hâte » dont parlait déjà Paul Valéry, invités par là même à une sorte de retour sur soi, de pas de côté intérieur. Cela ne va pas sans remises en cause, ni sans révélations, heureuses ou malheureuses. Dans *Le Théâtre et son double*, Antonin Artaud faisait remarquer qu'une épidémie telle que la peste a ceci de commun avec le théâtre qu'elle pousse les humains à se voir tels qu'ils sont : « Elle fait tomber le masque [sic] », écrivait-il.

Hervé Le Bras

Démographe

Le triomphe des émotions sur la raison est caractéristique de notre époque et contraste avec le XVII<sup>e</sup> siècle. Samuel Pepys, un Anglais de bonne famille qui vivait à Londres à l'époque de la Restauration, a rédigé un journal personnel, codé qui ne fut déchiffré que deux siècles plus tard. Il est frappant d'y lire la rationalité, la froideur avec laquelle il décrit les rapports avec ses familiers. Les sentiments et les émotions s'exprimaient dans les arts, la tragédie, la peinture, la musique, mais ils ne colonisaient pas le reste de l'existence. C'est, au fond, l'opposition entre classicisme et romantisme qui apparaîtra un siècle plus tard. Le classicisme fait une large part à la raison, à l'expérimentation, à la science ; le romantisme bouda la raison à laquelle il préfère l'instinct, la science à laquelle il substitue l'opinion, l'expérimentation qu'il remplace par l'expérience.

Pascal Perrineau

Politologue

Une démocratie que caractérisent d'une part un exercice du pouvoir vertical et descendant, d'autre part un déficit élevé de confiance de la population envers ses représentants n'a guère d'avenir. Or ces deux « mouvements » vont de pair, sont consubstantiels : **point d'espoir de revitaliser la confiance si l'exercice du pouvoir n'est pas révisé.** J'identifie quatre mesures à même de relever le défi de ce double enjeu. Rééquilibrer en profondeur les pouvoirs ; assurer à la démocratie d'être « continue » ; « re »connaître les corps intermédiaires ; et redéfinir une décentralisation audacieuse.



Serge Guérin

Sociologue

« L'espérance est un risque à courir » : je fais mienne, cardinale, cette formule de Georges Bernanos. Le pessimisme, surtout lorsqu'il déborde de la rationalité et du fondement réaliste, est inutile. Et même contre-productif, comme s'y emploient les adeptes de la collapsologie. Difficile de construire une issue concrète et partagée à une crise sur le seul terrain de la désespérance. Les slogans vides du type « Indignez-vous » ne produisent pas de solutions, la désespérance est sœur du fatalisme et nie le sens. **Or sans sens, sans vision de l'avenir souhaité et possible, point de possibilité de réveil.** Primo Levi l'a si bien écrit : entre le blanc et le noir, situés aux extrémités du spectre, existe un infini nuancier de gris. Dans les gris les plus sombres, la demande d'un régime plus autoritaire ; dans les gris foncés, les logiques et les mécanismes qui s'emploieront à un retour « comme avant » ; dans les gris clairs, fourmille une multitude de raisonnements, de prises de conscience, d'initiatives entrepreneuriales, associatives, communales, territoriales, individuelles qui explorent un autre avenir. Focalisons-nous sur leurs promoteurs.



Gilles Bœuf

Biologiste

Nous ne sommes pas en guerre contre un virus, mais contre nos activités et nos comportements : trop de consumérisme et pas assez de sobriété ! En définitive, **notre ennemi n'est pas le virus, mais nous-mêmes !** Et nous oublions en permanence notre dépendance à la nature. Donc, surtout ne revenons pas au système d'économie débridée qui vise à construire un profit sur la destruction ou la surexploitation de notre capital : la nature. Rappelons-nous en permanence que nous sommes eau, sels et cellules ! Puisse un petit virus composé de seulement quinze gènes provoquer l'électrochoc collectif dont nous avons besoin...

Roger Guesnerie

Économiste

La crise provoquée par la pandémie exige une politique économique d'une ampleur inédite. Qui tire les enseignements des ripostes déployées, avec une réussite variable, en 1929, et surtout en 2008. Et ce qu'il y a de commun, c'est qu'il **faudra faire coexister les leçons de John Maynard Keynes et celles de Milton Friedman.**



Azouz Begag

Sociologue

Soudain, notre esprit a fait le tri. **On sent que le temps des grandes mascarades de la vie sociale fait long feu,** comme l'organisation précipitée des élections municipales, par exemple, la spéculation en Bourse, la stigmatisation des migrants, la peur du « grand remplacement » de « nous » par « eux »... Depuis l'entrée en guerre, il n'y a plus « eux » et « nous ». Il y a les Français et c'est tout. Nous tous, gens d'ici et d'ailleurs, ensemble dans la même angoisse.



### Isabelle Delannoy

Environnementaliste

Mesurons combien est prometteuse l'ère nouvelle ouverte par l'économie régénératrice et les potentiels offerts par la symbiose qu'elle effectue entre le génie humain, le génie du vivant, l'économie et le territoire. Le rôle même du politique y change. **Partout où l'économie régénératrice produit des effets puissants, le politique se fait animateur et co-investisseur avec les entreprises et avec les usagers et citoyens.** Cette alliance, ancrée dans le territoire, profite au bien commun, est actrice de la redistribution de la richesse et cocréatrice des équilibres écologiques planétaires en communauté avec le vivant qui l'entoure.



### Jo Spiegel

Cofondateur de Place publique et maire de Kingersheim (Haut-Rhin)

La crise a fait émerger la question de l'essentiel et de l'utile et renvoie à celle de la sobriété face à l'hubris. Elle nous invite à reconsidérer de fond en comble ce qui a été détricoté depuis la « thatchérisme » des politiques publiques : la place et le rôle de l'État, des services publics, de l'hôpital en particulier et des « premiers de corvée » qui assument des métiers dont l'utilité sociale a été bafouée depuis trop longtemps par la précarisation et la « smicardisation ». Pour réussir ce monde d'après, il ne suffira plus de penser budget, programme, idées; il ne suffira plus de rêver; il ne faudra plus se payer de mots et de promesses qui ne pourront être tenues. **Il faudra se poser la seule question qui vaille quand on pense transformation : celle du comment !** Comment associer les citoyens, coproduire de l'intérêt général, construire du commun, susciter le « pouvoir d'agir » des citoyens. Rien ne sera possible si nous n'arrivons pas, précisément dans les grandes décisions et les grands changements, à relier l'individu et le collectif, la singularité et l'universel, le particulier et le général. Et à travers cela, réinterroger l'égalité. Et c'est tout l'enjeu, pour ceux qui sont en responsabilité, d'un vrai retournement démocratique.

### Claude Alphandéry

Ancien résistant et président d'honneur de France active

L'heure ne doit pas être à « démondialiser » la planète, mais à séparer le bon grain de l'ivraie, c'est-à-dire à ausculter l'état de la mondialisation pour en juguler les méfaits, en dynamiser les bienfaits, en repérer de nouvelles opportunités. Qui peut nier que la mondialisation est synonyme de spéculation financière immorale, d'aggravation des inégalités, de pillage de ressources naturelles, de dégradation du climat, de folie consumériste, de dangereuse division du travail, d'insupportables exodes migratoires? **Oui, la mondialisation a des effets désastreux. Mais elle est aussi ouverte aux autres, brassage des cultures, recul de l'extrême pauvreté,** elle est formidable d'innombrables possibilités de coopérer, de coconstruire, de se lier vers de louables perspectives. La mondialisation défait certaines solidarités, elle en compose d'autres. Focalisons-nous sur celles-ci pour construire l'avenir.

### Dominique Méda

Sociologue

La rupture que j'appelle de mes vœux est plurielle. Rupture avec un capitalisme débridé qui est à l'origine de la situation dans laquelle nous nous trouvons. Rupture avec l'impérialisme d'un type d'économie complètement déréalisée qui récompense du prix Nobel un économiste – William Nordhaus – pour lequel une augmentation de température de 6 °C n'a pas d'importance. Rupture avec une liberté de circulation des capitaux dont même le FMI reconnaît la toxicité. Rupture avec la désindustrialisation de notre pays et la délocalisation de nos productions vers les pays aux normes sociales et environnementales inférieures qui nous rend complètement dépendants et nous prive, bien plus que l'Europe, de notre souveraineté. **Croyez-vous que les citoyens n'ont pas conscience de**

**l'urgence de rompre avec ces dogmes, et ne sont pas disposés à se saisir des mécanismes de la démocratie pour y parvenir?**

Au contraire même, je suis convaincue que ces projets de rupture sont de nature à revivifier le processus démocratique.



### Michel Wieviorka

Sociologue

Les plus blasés affirmeront : tout redeviendra comme avant sitôt la crise terminée. Les plus pessimistes déclareront : rien ne sera plus comme avant, tout sera pire, les inégalités seront renforcées, l'économie sera entrée dans une phase de grande régression, les nationalismes déboucheront sur des bruits de bottes, puis sur des guerres. **Quant aux optimistes – dont je suis –, ils seront attentifs à ce qui nous fait entrer dans une « ère nouvelle ».** Une ère nouvelle où l'idée de progrès retrouve son sens, où l'économie – plus juste socialement – se relance sur des bases inédites, où la représentation politique reprend des couleurs, où l'écologie forme une préoccupation débouchant sur des décisions concrètes, internationales.

### Jean-Marie Cavada

Ex-député européen

Quand Stefan Zweig a composé *Le Monde d'hier*, il était comme le peintre Vélasquez devant *Les Ménines* : il décrivait la beauté et la douceur d'un monde qu'il avait vécu, et qu'il voyait voler en éclats. Depuis quelques années, le monde voyait bien que la détérioration climatique et l'irruption massive du numérique allaient reconditionner nos existences. **La lutte contre le virus a éclipsé provisoirement l'urgence climatique, mais a placé la régulation numérique au centre du « jour d'après ».** Je suis de ceux à qui mon ami Michel Serres a rappelé les deux facettes de l'histoire des sciences. Le côté bienfaiteur de l'humanité est indéniable. On ne dira jamais assez que Pasteur le Franc-Comtois et son patient Joseph Meister ont délivré l'humanité de bien d'autres pandémies. La liste de ces découvreurs est merveilleusement longue jusqu'à aujourd'hui. Mais Marie et Pierre Curie n'avaient pas pensé un seul instant que la découverte de l'atome allait commettre des bienfaits et des crimes. Comme toutes les activités humaines de la pensée et de la recherche, la suprématie de l'homme doit être proclamée, imposée, contrôlée. Il faudra bien mener les combats qu'impose la grandeur de l'homme qui n'a à se prosterner devant aucune technologie. Le « jour d'après » sera au moins cela.



### Axel Kahn

Généticien

Le virus est révélateur d'un état du monde. Un monde de l'illusion, en important décalage avec sa réalité. Où ses promesses se sont imposées bien avant que de pouvoir se réaliser. Les promesses d'un progrès tout-puissant auquel rien n'est appelé à résister, pas même la mort. **Alors, toute la machinerie inouïe du progrès est mobilisée afin de protéger et d'éviter de mourir. On peut le comprendre. L'issue peut en être la mort quand même, plus la ruine.** Non pas conséquence de la mort, mais plutôt de ce qui est apparu indispensable pour s'en préserver.

### Cynthia Fleury

Philosophe

Jusqu'où le déni de la mort nous protège-t-il, jusqu'où permet-il de vivre pleinement la vie? Nous avons fait l'expérience de l'indivisibilité de la vie, seule protectrice de la vie humaine au sens d'humaniste. Diviser la vie, prioriser systématiquement la vie biologique par rapport à la vie culturelle, philosophique, relationnelle, démocratique, économique nous rend plus vulnérables encore. **Diviser la vie et la mort pénètre avant l'heure, rongant chaque moment par l'angoisse qu'elle diffuse, et par les libertés qu'elle entrave.**





## 90 IDÉES



## Clara Gaymard

Cofondatrice de la société d'investissements Raise

La tendance des artistes occidentaux est de contempler le motif, de l'observer, de le disséquer, de le ressentir émotionnellement, et enfin de l'interpréter. Les peintres chinois « entrent » dans le paysage, ils marchent, déambulent, cherchent dans le paysage, ils le visitent, et ensuite seulement, ils peignent ce qu'ils ont expérimenté. Et le trait est toujours dans le sens de la vie. Pour peindre un arbre, ils déplacent le pinceau du bas vers le haut, des racines vers le tronc, puis vers les branches, puis vers les bourgeons, puis vers le ciel. Un entrepreneur emprunte un parcours similaire. Il a pris le temps de visiter son projet, de l'habiter totalement puis d'« y » progresser. Et il a le souci, méthodique, de ne « penser » les branches (c'est-à-dire les opportunités, internes et externes, de développement de son entreprise) qu'après avoir solidement ancré les racines. Pour employer une autre image, il ressent, il sait que, **d'un bloc de pierres informe, il est possible de sculpter l'incroyable, l'inespéré, et cela à partir, en premier lieu, de son intuition.** Comme il est, par essence, entrepreneur « aussi » de sa propre vie, il est dans la quête incessante de résoudre, de relancer, de réorienter, de créer, de trouver. Trouver des solutions de repli et de rebond, de riposte et d'épanouissement. Ces entrepreneurs forment ma conviction que, de ce moment tragique, le meilleur peut surgir. D'ailleurs, ce qu'ils montrent d'inventivité, de réactivité et de détermination dans la tempête n'en est-il pas l'illustration?



## Karol Beffa

Pianiste et compositeur

Un tel séisme nous donne le sentiment de changer de siècle. Au Moyen Âge a succédé la Renaissance, cette Renaissance dont l'étymologie illustre un contenu réjouissant, progressiste, et même disruptif, pour employer un mot à la mode depuis quelques années. **Souhaitons que « notre » renaissance émerge le plus tôt possible** et que, des ténèbres où nous sommes aujourd'hui plongés, surgisse un avenir riche de nouveaux trésors.

## Boris Cyrulnik

Neuropsychiatre

La pandémie marque réellement un tournant, car pour la première fois dans l'histoire, « on » accepte de ruiner l'économie mondiale pour sauver en majorité des personnes qui, par leur âge avancé ou leur vulnérabilité liée à d'autres pathologies, devaient mourir prochainement.

**« On », c'est-à-dire l'humanité, a fait le choix de la vie contre l'argent. C'est en effet un choix éthique fort, noble, qui l'honore ! Mais est-ce un bon choix ? Un bon choix éthique peut être un mauvais choix économique.** L'effondrement de l'économie mondiale justifié pour sauver quelques centaines de milliers de vies peut être à l'origine de catastrophes humanitaires et de conflits armés meurtriers. L'éthique n'est-elle pas, dans ces circonstances, hors de prix ?



## Pascal Picq

Paléanthropologue



Depuis quelques années est évoquée la fin de l'histoire, la fin de l'évolution de notre espèce, qui doit s'en remettre au transhumanisme pour progresser, tout ça sur fond de collapsologie. Ce n'est pas très réjouissant. Plus inquiétante, cette tendance du repentir à rebours qui renvoie toutes les responsabilités sur nos ancêtres, du paléolithique aux baby-boomers. Tous, ou plus exactement chacun, ont, a une responsabilité, bien sûr. Mais pourquoi accuser le passé au lieu de construire l'avenir ? **Se reposer sur la culpabilité passée aide-t-il à envisager l'avenir avec confiance ?** Du passé, de l'étude comparative des sociétés et des civilisations disparues, on peut tirer des leçons. Toute civilisation meurt de l'incapacité de repenser le support de son succès, et de l'incapacité de comprendre que la destruction des environnements annonce la sienne.

## Abdenour Aïn Seba

Président d'ITPartner

Une question est dictée avec force à chaque entrepreneur : qu'avons-nous dans notre besace ? Qu'avons-nous cultivé dans notre entreprise qui soit prêt à éclore ? Le passé s'invite soudainement et nous met en porte-à-faux face à une réalité jusqu'alors impossible. Ce passé détermine notre présent, mais influencera aussi nos décisions pour demain. Car là où le dirigeant gère et combat sans relâche le risque par peur, l'entrepreneur, lui, entreprend avec la conviction, ancrée en lui, que l'opportunité est à portée de main. Il ne paraît inconscient qu'aux yeux de ceux qui sont d'une nature différente, il ne peut être compris que par ses pairs. **Le monde avance-t-il parce que certains prennent des risques ? Non, il ne se transforme pas suffisamment parce que trop peu nombreux sont ceux qui agissent en voyant les opportunités.** Peser les risques est probablement nécessaire, être pris par un projet, être porté par lui et entrevoir le bonheur de le réaliser nous place bien au-dessus. Il n'y a alors plus de sacrifice, ni de souffrance, mais de la joie, née d'une forme de libération. Car tel le buisson ardent, l'énergie de l'entrepreneur ne se consume pas, mais éclaire, elle se nourrit d'elle-même sans combustion.



## Salomé Berlioux

Présidente de l'association Chemins d'avenir

Les jeunes expriment une profonde empathie à l'égard des personnes touchées par le virus. Et de l'inquiétude, aussi. Soit parce qu'ils projettent la possibilité d'une perte dans leur propre famille, notamment chez leurs grands-parents, soit parce qu'ils ont conscience de vivre une période inédite et empreinte de gravité, ils semblent aborder le sujet avec un grand sérieux. Certainement pas avec indifférence et encore moins avec agressivité ou dans une logique de revanche. **Je crois beaucoup plus à de nouvelles formes de solidarité transgénérationnelle qu'à l'hypothèse d'un schisme.**

## François Dubet

Sociologue

Nous ne sommes pas sortis de la pandémie que, déjà, on me demande de signer un appel à un procès contre Emmanuel Macron ou Édouard Philippe pour « mise danger », et même « haute trahison ». Je trouve cela terrifiant, car cela traduit la recherche de boucs émissaires : « ils » savaient, « ils » ont menti, « ils » ont sciemment tué... Le mécanisme est toujours le même : s'il y a des effets – une pandémie –, c'est qu'il y a des causes, et derrière les causes se tiennent des intentions de nuire. « Ils », les puissants, les scientifiques, la caste, les Chinois, et pourquoi pas, les juifs et les musulmans... sont derrière tout ça. **Ce qui se réglait par quelques pogroms et quelques bûchers a pour théâtre désormais la justice. Voilà le scénario du pire pour la sortie de la crise.** Le pire parce que chacun se dédouane de ses propres responsabilités. Ces appels aux procès sont souvent des manières de se défaire de sa propre culpabilité.



## Nicolas Baverez

Historien et économiste

Dans *Le Hussard sur le toit*, Jean Giono raconte les aventures d'Angelo Pardi, colonel italien qui, contraint à l'exil pour avoir tué en duel un officier autrichien, part à la recherche de son ami Giuseppe au cœur de l'année 1832, dans une Provence ravagée par le choléra. **« Le choléra, explique-t-il, est un révélateur, un réacteur chimique qui met à nu les tempéraments les plus vils ou les plus nobles. »** Il en va aujourd'hui de même de l'épidémie de coronavirus qui jette une lumière crue non seulement sur le grand écart des comportements humains – de l'héroïsme à l'irresponsabilité et la lâcheté –, mais aussi sur la fragilité des systèmes de soins, les déséquilibres du capitalisme mondialisé, la désintégration des sociétés, l'insuffisance des capacités de gestion des crises et l'effondrement de la gouvernance mondiale.



L'intégralité de ces témoignages est consultable sur [latribune.fr](http://latribune.fr), et fera l'objet d'un ouvrage, *Maintenant, on fait quoi?* (Éditions de l'Aube) qui paraîtra fin août.

PENSER ET BÂTIR LA CIVILISATION POST-PANDEMIQUE  
avec Abdenour Aïn Seba, Claude Allègre, Nicolas Baverez, Karol Beffa, Azzou Bregui, Salomé Berlioux, Gilles Buarif, Jean-Marie Cavada, Boris Cyrulnik, Isabelle Delamotte, François Dubet, Clara Gaymard, Serge Guerin, Roger Guemene, Axel Kalin, Etienne Klein, Henri Le Bras, Dominique Méda, Pascal Perrineau, Pascal Picq, Jo Seurin, Jean Viard, Michel Wievorka

L'Aube



**MA RÉGION**

# MON NOUVEL HORIZON

## JE VOYAGE ICI EN OCCITANIE



Pour préparer vos vacances,  
rendez-vous sur  
[www.tourisme-occitanie.com](http://www.tourisme-occitanie.com/carte-interactive)  
[/carte-interactive](http://www.tourisme-occitanie.com/carte-interactive)



Pour réserver votre hébergement  
et vos loisirs, appelez le

**0 800 94 94 94** Service & appel  
gratuits

7/7J - de 9h à 18h  
(week-end et jours fériés : 9h-17h)



Pour découvrir tous les bons produits,  
rendez-vous sur  
[www.tousoccitariens.fr](http://www.tousoccitariens.fr)



La Région  
**Occitanie**  
Pyrénées - Méditerranée



## 92 IDÉES

Pr Pierre Corvol, président de l'Académie des sciences

## « La précipitation nous a privés d'une réponse fiable sur l'effet des traitements »

**ENTRETIEN** Médecin et chercheur, le dirigeant de la société savante revient sur les enseignements de ces mois qui ont vu une collaboration inédite entre les politiques et les scientifiques.

PROPOS RECUEILLIS  
PAR FLORENCE PINAUD

**Alors qu'ils n'ont jamais vraiment suivi leurs recommandations sur le déclin de la biodiversité ou la pollution des sols, les pouvoirs publics se sont mis à écouter scientifiques et médecins. Est-ce nouveau ou les gouvernements vous consultaient-ils auparavant en coulisses?**

Nous avons été rarement saisis au niveau de l'Académie. Le gouvernement nous a consultés individuellement, parfois dans le cadre des agences sur des sujets spécifiques. Mais nous n'avons pas eu de demandes d'avis ou de conseils, et trop peu de moments de partage. À la création de l'Académie en 1666, l'idée de Colbert était que les scientifiques puissent éclairer le pouvoir dans ses décisions. C'était notre première mission, mais au fil du temps, les gouvernants ont perdu l'habitude de solliciter les académiciens. Il reste que l'Académie conserve sa faculté d'auto-saisine, liée à son indépendance statutaire. Elle l'utilise largement pour prendre des positions officielles dans son champ de compétences : qualité de l'enseignement, programmation de la recherche, énergie, environnement, etc. D'autre part, les députés et les sénateurs se sont rapprochés de nous, par l'intermédiaire de l'Office parlementaire d'évaluation des choix scientifiques et technologiques. Il s'agit de réfléchir ensemble sur les progrès scientifiques et leurs possibles répercussions sur la société. Nous menons aussi un travail dans le cadre du G7 et du G20 avec les organisations scientifiques des autres pays.

**Scientifiques et politiques sont-ils si différents pour travailler si peu ensemble?**

Nous ne sommes pas immédiatement faits pour nous comprendre. Nos motivations, nos rythmes et nos méthodes de travail diffèrent radicalement. Un jeune étudiant en médecine s'intéresse au patient en tant qu'individu. A contrario, un étudiant de Sciences Po ou de l'ENA travaille sur des enjeux de société. Quand un chercheur fait une découverte importante au cours de sa vie, sa carrière est bien remplie, alors que celle du politique est remise en jeu au rythme des élections, tous les quatre ou cinq ans. Du coup, quand le scien-

**1<sup>er</sup> JANVIER 2019**

Il prend ses fonctions à la présidence de l'Académie des sciences pour deux ans.

**2006-2012**

Administrateur du Collège de France

**1986-2007**

Chef du service d'hypertension artérielle de l'hôpital Broussais puis médecin de l'hôpital européen Georges-Pompidou

**1983-2006**

Dirige l'unité Inserm 36 de pathologie vasculaire et d'endocrinologie rénale.

tifique lui explique que l'on pourra bénéficier de l'intérêt d'une mesure dans dix ou quinze ans... En outre, nos méthodes de travail sont diamétralement opposées. Dans la pratique scientifique, le doute est une qualité et un chercheur reste concentré sur son sujet. Quand, dans sa réflexion, le politique intègre des éléments tels que l'intérêt général et l'ensemble du système social, le scientifique est relativement éloigné d'une telle approche systémique. Pour autant, la science s'inscrit dans la société comme source de progrès et les scientifiques sont dans l'ensemble conscients de leurs responsabilités à titre collectif.

**Ces différences expliquent-elles les quelques dérapages constatés, comme la polémique sur le traitement du Pr Didier Raoult avec l'hydroxychloroquine?**

L'expérience a surtout montré que nous n'étions pas mûrs et organisés pour gérer une catastrophe

sanitaire. Il ne faut pas confondre urgence et précipitation. La rigueur scientifique ne peut être escamotée au prétexte de la gravité de la situation.

Le flop retentissant des essais cliniques menés sur l'hydroxychloroquine l'illustre bien. Un essai thérapeutique est soumis à un cadre déontologique et éthique pour que ses résultats soient objectifs et crédibles. En se hâtant de communiquer sur des essais cliniques, sans avoir respecté la méthode sous prétexte d'urgence, la précipitation nous a privés d'une réponse fiable sur l'effet des traitements explorés.

Cet épisode révèle aussi une grande méfiance des Français à l'égard des autorités et agences gouvernementales, qu'ils soupçonnent d'utiliser la science à des fins politiques. Ils font confiance à la science, mais moins aux scientifiques pour leur dire la vérité. Le débat a dérapé, on est entré dans un monde de croyances et de convictions. Un

Pierre Corvol a consacré ses travaux à la mise en évidence des mécanismes hormonaux de régulation de la pression artérielle.

[NICOLAS TAVERNIER/REA]



d'essais cliniques à large échelle et dans des conditions difficiles. Ce qui peut expliquer en partie l'échec des essais internationaux plus de deux mois après leur lancement. Avec des possibilités de recrutement de patients et des bureaux d'experts réglementaires, les « Big Pharma » maîtrisent mieux les arcanes de conduite des essais cliniques auxquels elles doivent se plier pour évaluer un médicament. Mais aucune d'entre elles n'avait jamais travaillé sur ce type de virus et elles n'ont contribué que marginalement à ces essais. Et puis, nous l'avons vu avec les déclarations maladroites du patron de Sanofi

« Après cet épisode, je pense que les scientifiques consacreront plus de temps aux implications sociétales de leurs recherches »

sur le futur vaccin : elles rappellent ce qu'est une multinationale. Sanofi ne peut pas vivre avec un marché hexagonal. Or, si les Big Pharma se sont développées en Europe autour des industries chimiques issues des teinturiers, la recherche et le développement sont nécessairement devenus internationaux, et bien plus dynamiques et porteurs aux États-Unis aujourd'hui. Alors forcément...

**Ce rapprochement nous permettra-t-il d'éviter une nouvelle catastrophe sanitaire?**

La science a permis de progresser très rapidement sur l'identification du virus, bien plus vite que dans le cas du Sida il y a près de quarante ans, et on peut espérer disposer de médicaments efficaces et d'un vaccin. Une pandémie due à un agent totalement nouveau ne peut être prédite, mais ses conséquences peuvent être prévenues, si nous ne relâchons pas nos efforts en recherche fondamentale et si scientifiques et politiques savent réagir plus rapidement sur la logistique à déployer. Il nous faut ensemble savoir anticiper. Espérons que ce rapprochement perdure. ■



ORANGE VÉLODROME - MARSEILLE

 Antigaspi

**LE SALON #3**  
**9 & 10 OCTOBRE 2020**

ÉCONOMIE CIRCULAIRE - LUTTE CONTRE LE GASPILLAGE

**DEVENEZ  
PARTENAIRES**



Partenaires



Partenaires Médias



Partenaires Engagés



Co-Organisation



Contact

[salon@agir-antigaspi.com](mailto:salon@agir-antigaspi.com)

[www.salon-antigaspi.com](http://www.salon-antigaspi.com)





## 94 IDÉES

## Le télétravail, oui, mais en circuit court !

Le télétravail est, de toute évidence, un accélérateur de la transition écologique : il rapproche lieu de travail et lieu de vie et permet ainsi de réduire l'empreinte carbone associée à nos trajets. La moitié des actifs vivent à plus de 15 km de leur lieu de travail. Cette distance s'est allongée de 2 km en vingt ans, faisant augmenter le nombre de « navetteurs » à 64% (+ 6 points). Autre indicateur : plus du quart des déplacements en avion sont liés à des motifs professionnels.

Mais le télétravail s'est aussi révélé être un catalyseur des inégalités à la fois économiques et sociales. Les métiers qui permettent d'y avoir recours sont les emplois les plus fortement diplômés et les mieux rémunérés. Par ailleurs, alors que 70% des tâches domestiques sont assurées par les femmes, certaines d'entre elles se sont

retrouvées proches de l'épuisement au cours du confinement, devant concilier, au même moment et dans le même espace, des responsabilités professionnelles et familiales. Se pose enfin la question du logement : télétravailler dans 20 mètres carrés ou 120 mètres carrés, avoir ou pas un équipement adéquat chez soi, n'impliquent pas les mêmes conditions de travail ni la même productivité.

La numérisation de l'ensemble de nos relations professionnelles signerait aussi la fin de la subordination à l'employeur du télétravailleur isolé derrière son ordinateur prend une tout autre dimension en créant de surcroît de nouveaux risques psychosociaux. Un sondage réalisé le 20 avril dernier par OpinionWay montrait que 44% des télétravailleurs interrogés se disaient en situation

de « détresse psychologique ». Rappelons à cet égard que 14% des couples se forment sur le lieu de travail.

## IMPULSION BÉNÉFIQUE

Certaines grandes entreprises commencent à s'interroger sur le maintien même de l'activité présentielle. Mark Zuckerberg a affiché l'ambition de mettre en place un télétravail complet pour la moitié des employés de Facebook d'ici dix ans, y voyant la potentialité d'économies majeures en termes d'infrastructures. Si cette impulsion peut créer une fenêtre d'opportunité pour des avancées au profit de l'intérêt général, la généralisation du télétravail ne doit pas se faire dans n'importe quelles conditions.

Le tout à distance n'est pas plus souhaitable que le tout présentiel. Il faut donner la liberté au travailleur de maîtriser son

quotidien pour équilibrer son temps entre sa vie professionnelle et sa vie personnelle. De la même façon que notre législation a avancé vers un droit au télétravail, elle devra garantir à l'avenir un droit au travail en présentiel.

La valeur ajoutée générée par la diminution des charges fixes de location devra être redistribuée aux salariés. Chaque entreprise finance aujourd'hui une partie des frais de transport. Demain, elle pourrait s'acquitter d'une partie de la location journalière d'un poste de travail dans un espace partagé (coworking). L'équipement et les conditions de travail seraient équivalents à celles du siège de l'entreprise. De plus, la rencontre quotidienne entre différents profils et projets est un facteur de créativité et d'innovation.

Le télétravail est aussi une opportunité pour repenser le

syndicalisme, notamment en rapprochant travailleurs indépendants et salariés, amenés à partager davantage leurs expériences. Télétravailleurs, autoentrepreneurs, freelances, travailleurs de l'économie sociale et solidaire, salariés des plateformes... : les nouvelles formes de travail appellent à de nouvelles formes de syndicalisme et de socialisation en dehors du cadre de l'entreprise.

Le développement du travail en circuit court, rapprochant domicile et bureaux, peut permettre de construire une nou-

velle géographie du travail, plus décentralisée. Un nouvel équilibre territorial, amorcé par l'accélération de l'exode urbain, pourrait redonner de l'attractivité aux territoires ruraux par rapport aux métropoles. Demain, un territoire redeviendra attractif non pas en tant que bassin d'emplois, mais comme « bassin de services », avec un cadre de vie à taille humaine.

Le télétravail peut devenir, à ce titre, la pierre angulaire d'une stratégie politique de relocalisation, appelée de leurs vœux par nos concitoyens. ■



PAULA FORTEZA

COPRÉSIDENTE DU GROUPE PARLEMENTAIRE ÉCOLOGIE DÉMOCRATIE SOLIDARITÉ, DÉPUTÉE DES FRANÇAIS D'AMÉRIQUE LATINE ET DES CARAÏBES

ET SI  
L'INSPIRATION  
N'EXISTAIT PAS ?

AUCUN PETIT PAS N'AURAIT  
MARQUÉ L'HISTOIRE.

TBS, l'école de  
management engagée  
qui vous rend inspiré.e  
et inspirant.e

INSPIRING  
EDUCATION  
INSPIRING  
LIFE



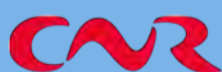




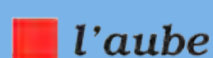
***Et maintenant, on fait quoi ?***

**AURÉLIEN BARRAU, KAROL BEFFA,  
LAURENT BERGER, SALOMÉ BERLIOUX,  
BORIS CYRULNIK, JEAN-FRANÇOIS  
DELFRASSY, ERIC DUPOND-MORETTI,  
CYNTHIA FLEURY, AXEL KAHN,  
HERVÉ LE BRAS, CORINNE LEPAGE,  
DOMINIQUE MEDA, EDGAR MORIN,  
PHILIPPE TORRETON**

Inscription sur : <https://bit.ly/2B3s9D6>



Avec le soutien de





## 96 IDÉES

# La pandémie doit accélérer les mutations du Grand Paris

Cela semble une cause entendue : les grandes métropoles mondiales seraient les premières victimes collatérales de la pandémie. Et notamment le Grand Paris, en raison de la densité extrême de cette ville que les habitants ont massivement quittée à l'annonce du confinement. Le télétravail, devenu valeur montante d'organisation de l'activité, ne permettrait-il pas d'ailleurs d'exercer sa profession « à la campagne », répondant ainsi au rêve d'Alphonse Allais ?

## TRAITER LES FRAGILITÉS DES MÉTROPOLES

Il est probable que cette nouvelle doxa rejoigne vite les étagères des fausses bonnes idées. Mais il est aussi certain que les métropoles sont d'abord des lieux d'échange, de rencontre, de discussion, de rassemblement, où toutes les fonctions sociales se mélangent et où les mobilités se développent en conséquence. Lieux d'opportunités, les métropoles manquent, en apparence au moins, de sécurité dans tous les sens du terme. L'événement du Covid-19 a eu pour avantage de mettre l'accent sur les fragilités des métropoles, dont le traitement conditionne l'attractivité durable.

Ces fragilités ne sont pas apparues avec le Covid : le projet du Grand Paris porte sur des transports collectifs sécurisés, le développement de nouveaux et nombreux pôles d'activité autour des gares, l'urgente obligation de se préparer aux mutations clima-

« Paris étouffe au sein de frontières beaucoup trop étroites et d'un enchevêtrement inefficace d'institutions territoriales »

tiques et de réparer les différentes pollutions urbaines. Il comprend aussi, avec le pôle de Villejuif, un ambitieux volet santé. Le projet du Grand Paris prépare donc, par ces mesures, la métropole à faire face au risque pandémique. Par ailleurs, le confinement généralisé a mis l'accent sur la nécessité pour chacun de disposer d'un toit qui permette de réaliser chez soi ou à proximité une partie des fonctions que l'on



Il faut assurer la mise en cohérence des multiples acteurs du Grand Paris (ISTOCK)

a trop souvent tendance à externaliser. Ce n'est actuellement pas le cas. Au-delà de l'urgence d'un logement décent pour tous, le logement intelligent, relié aux différentes fonctions économiques et sociales, est plus que jamais devenu une ardente obligation dans les métropoles. Le projet du Grand Paris s'avère indispensable demain plus encore qu'hier, parce que l'attractivité de cette métropole souffre de son cadre inadapté.

Paris étouffe au sein de frontières beaucoup trop étroites et d'un enchevêtrement inefficace d'institutions territoriales. Il est illusoire de vouloir fortement densifier le logement comme les activités au sein de la capitale. Il faut concevoir Paris en beaucoup plus grand, et autrement, que ce soit pour l'habitat, pour l'activité ou pour les relations sociales. Il est urgent, dans ces différents domaines, d'innover en proposant des produits

adaptés à la fois aux besoins de plus en plus diversifiés des résidents et aux exigences de plus en plus contraignantes de l'intérêt public.

## L'ARGENT PUBLIC PLUS RARE

Ce diagnostic rendra perplexes ceux qui sont attachés au statu quo. Il répond pourtant au souhait des différents acteurs du Grand Paris et à des pratiques audacieuses qui se manifestent de plus en plus. Ce sont ces multiples acteurs qui feront le Grand Paris, mais il faut assurer la mise en cohérence de leurs décisions au quotidien. Et ce sont leurs décisions d'investir, de transmettre, d'acquiescer qu'il convient d'ores et déjà d'anticiper dans un contexte où l'argent public, qui a été massivement dépensé au cours de la crise, va vite se faire plus rare. Le Grand Paris est d'abord riche de sa population, de son patrimoine global et de la capacité des résidents, entreprises ou collectivités à mobiliser leurs forces et projets. ■



**BERTRAND SAVOURÉ**  
PRÉSIDENT  
DE LA CHAMBRE DES  
NOTAIRES DE PARIS

## Patrice Bégay, directeur exécutif de la communication de Bpifrance et de Bpifrance Excellence

### « Démultiplions les énergies entrepreneuriales ! »

**INITIATIVES** Cet été, Bpifrance organise son BIG Tour des villes du littoral français afin de promouvoir le savoir-faire entrepreneurial. Émission quotidienne en ligne, stands partenaires autour de thèmes aussi variés que l'aéronautique, l'écologie, les transports ou le sport. Rencontre avec Patrice Bégay, directeur exécutif de la communication de la banque d'investissement.

PROPOS RECUEILLIS PAR  
AUDE DE BOURBON PARME

#### Qu'est-ce que le BIG Tour et quelles sont ses ambitions ?

Cet été nous créons un événement hors normes, une tournée humaine, agile, qui a du sens. Une tournée utile pour montrer aux Français les forces vives d'un moteur, le moteur France. La French Tech, la French Fab, la French Touch, la French Generation, la transition, celle du climat, tous réunis sous un même étendard, celui de la liberté d'entreprendre, de construire le monde de demain. La tournée doit servir d'événement populaire pour, comme l'a dit le président de la République dès sa première intervention, « illustrer le volontarisme des pouvoirs publics pour réindus-

trialiser la France et faire revenir en France les productions stratégiques ». En prenant des mesures sanitaires nécessaires, nous allons être en mesure de véhiculer auprès des Français un message d'optimisme et d'enthousiasme à un moment clé pour la vie de la nation, avant la rentrée de septembre.

#### Avez-vous envisagé d'annuler votre événement ?

Je n'ai jamais douté. Nous nous sommes adaptés en créant un nouveau concept. La tournée sera le premier grand événement physique et digital en Europe. Avant l'ouverture officielle du village qui aura lieu tous les jours à

17 heures, nous organiserons « Vive ta ville », une grande émission en direct sur tous les réseaux sociaux et sur notre site Internet pour mettre en avant les énergies créatrices de nos territoires, les entrepreneurs locaux, les agriculteurs, les restaurateurs, les hôteliers, les

élus qui font l'économie locale, qui libèrent leur créativité et leur énergie du terrain, comme l'a dit dans sa dernière intervention le président de la République. Tous ceux qui font la cité et sa prospérité. Nous vivons dans le plus beau pays du monde. Il n'y a que les malfaisants en attente du chaos qui se plaignent. Il y en a assez de vivre dans l'opposition. Ce n'est pas donner un exemple à nos jeunes ! Il faut leur redonner cette envie, cet espoir. Plus que jamais, l'événementiel a un rôle à jouer pour recréer une dynamique française partagée de tous. Il faut réinventer la France.

#### Comment participer à cette réinvention ?

Nous ne pouvons attendre, nous devons provoquer le changement. En agissant, en bougeant les lignes, en n'ayant pas peur, en ayant surtout confiance. Mais avant de réinventer la France, commençons par nous réinventer nous-mêmes. Cela passe par de nouveaux modes de production, de consommation et un nouveau mode de pensée, à l'image de ce que font ces entrepreneurs. Il faut changer les mentalités, parfois trop fermées et restrictives. Cela

passera par des messages d'optimisme, de volonté, de proximité, de simplicité. Nous devons tous être mobilisés pour construire demain.

#### Qu'est-ce que la crise sanitaire a révélé de la situation économique de la France ?

Elle a permis de la voir sous un autre angle. Elle nous a avant tout montré l'importance de relocaliser en France. De produire et consommer français. Nous n'avions pas conscience des ressources françaises en termes d'emploi, d'industrie, d'innovation, d'entrepreneuriat. C'est le moment de les montrer et de s'en servir.

#### Quel est le rôle de Bpifrance auprès de ces entrepreneurs ?

Nous sommes ce fameux réseau social d'entrepreneurs avec une banque autour. Nous sommes des démultiplicateurs d'énergie. ■

Pour Patrice Bégay, il faut se mobiliser autour des ressources françaises.

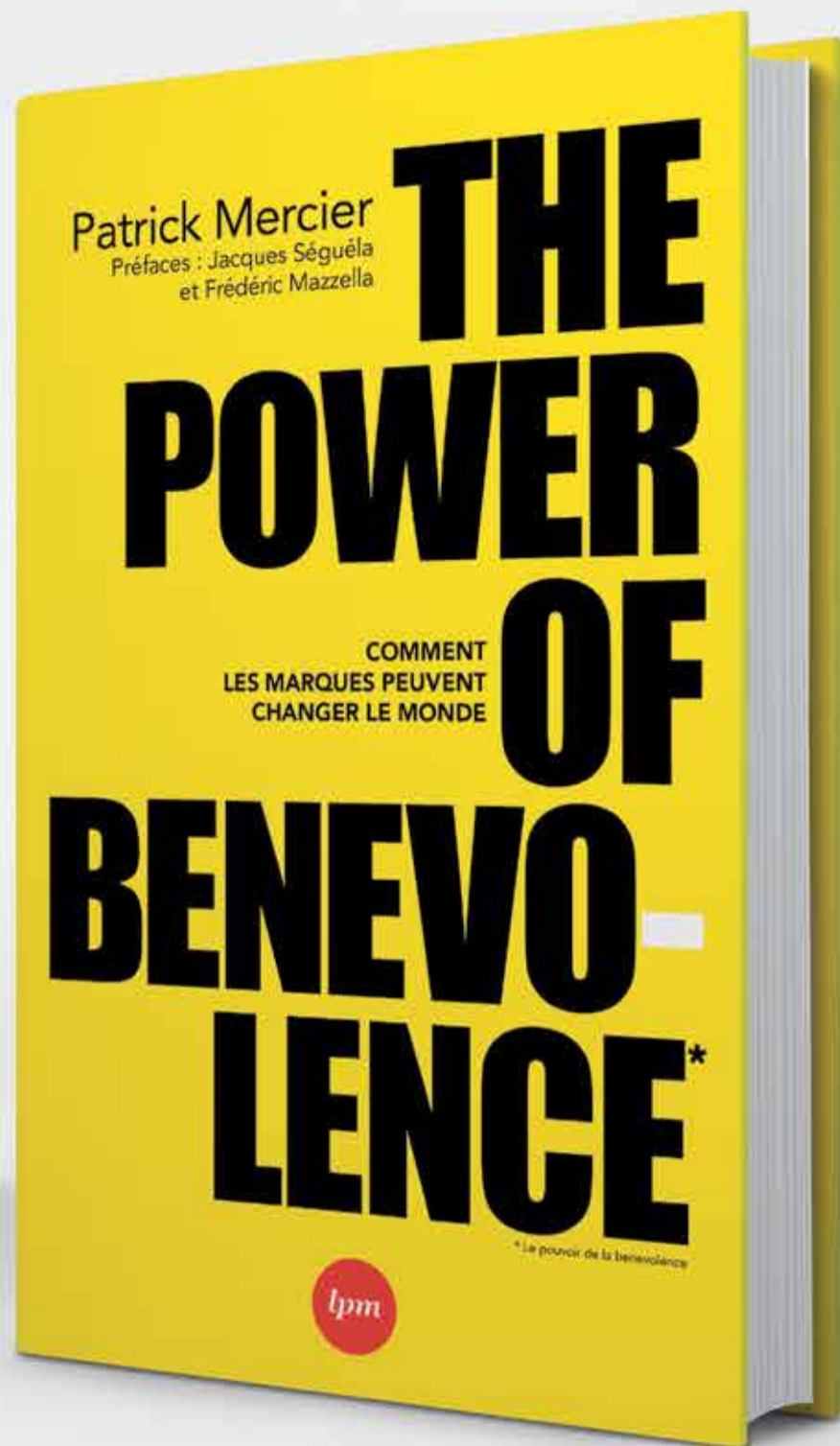
(F. TOUITOU)



## INFOS PRATIQUES

Big Tour  
Du 29 juillet au 28 août à travers la France puis à Paris en septembre.  
[www.bigtour.fr](http://www.bigtour.fr)





*“C’est dans les utopies d’aujourd’hui que sont les solutions de demain.” Pierre Rahbi*

**La benevolence est-elle une utopie ?**

*Si vouloir être utile et responsable est une utopie, alors probablement que la benevolence est une utopie. Si utiliser la créativité et l’innovation pour faire le bien et rendre le monde meilleur est une utopie, alors oui, la benevolence est une utopie. Si Richard Branson, Bris Rocher, Frédéric Mazzella, Pascal Demurger dirigent des entreprises utopistes, alors la benevolence est une utopie. Si croire que nous avons besoin d’une nouvelle forme de croissance est une utopie, alors la benevolence est une utopie. Si penser que les marques ont un rôle à jouer dans la transformation du monde est une utopie, alors la benevolence est une utopie. Patrick Mercier*

À travers de très nombreux exemples et les témoignages de dirigeants (notamment Nicolas Chabanne, Fondateur de C’est qui le patron, Jean-Luc Chetrit, Directeur Général de L’Union des Marques, Patrice Bégay, Directeur Exécutif Communication de Bpifrance et de Bpifrance Excellence, Jean Moreau, Fondateur de Phenix) ce livre explique pourquoi la benevolence n’est pas une utopie mais constitue une solution solide pour la transformation positive des marques. Il démontre, comment face à une concurrence féroce, la benevolence a le pouvoir de générer une nouvelle forme de croissance pour les marques, plus saine et plus durable.

Dans l’après Covid-19 jamais la benevolence n’aura semblé aussi utile et pertinente.

**Patrick Mercier, Président de Change,  
Auteur de THE POWER OF BENEVOLENCE**

*“Les marques qui savent être benevolentes progressent plus vite, génèrent plus de valeur, fidélisent mieux leurs clients, provoquent plus de rachats.”*

**Jacques Séguéla dans THE POWER OF BENEVOLENCE**

*“En plus de la transformation digitale, les grandes entreprises doivent désormais accélérer leur transformation durable et responsable. La crise du covid-19 nous a montré que si la technologie était stratégique, ce sont les preuves d’entraide et de bienveillance de la part des soignants, des citoyens, des collaborateurs, des managers, des entreprises qui ont aidé à faire la différence. Loin des discours et des promesses, les organisations doivent désormais démontrer leur raison d’être et leur contribution à la société en interne comme en externe.”*

**Emmanuel Vivier, Co-Fondateur du HUB Institute dans THE POWER OF BENEVOLENCE**

*“Les marques doivent dépasser leur traditionnel champ d’action et de responsabilité économique pour assumer un rôle social : faciliter la vie des gens, proposer de nouvelles façons d’être ensemble, créer du lien.”*

**Frédéric Mazzella, Président-Fondateur de BlaBlaCar dans THE POWER OF BENEVOLENCE**

*“La bienveillance envers les publics (accessibilité, diversité, sincérité, attention à la qualité des univers de diffusion et formats publicitaires non intrusifs) mais aussi envers ses partenaires et les parties prenantes (transparence des appels d’offres, respect dans les échanges sur la communication...) est désormais une absolue nécessité pour une marque qui souhaite recréer la confiance dans le respect de son écosystème.”*

**Jean-Luc Chetrit, Directeur Général de l’Union Des Marques dans THE POWER OF BENEVOLENCE**

*“Construire une marque forte, utile et responsable, c’est primordial pour exister, durer et faire du business.”*

**Patrice Bégay, Directeur Exécutif Communication de Bpifrance et de Bpifrance Excellence dans THE POWER OF BENEVOLENCE**

*“Désormais on ne mange plus, on vote !”*

**Nicolas Chabanne, Fondateur de “C’est qui le Patron ?! - La Marque du Consommateur” dans THE POWER OF BENEVOLENCE**



## 98 IDÉES

Jacqueline Franjou

## « Le théâtre nous met face à nous-mêmes »

**INTERVIEW** Celle qui préside depuis trente-cinq ans à la destinée du festival de théâtre de Ramatuelle a décidé de le maintenir cet été, malgré la crise. Rencontre avec une entrepreneure qui a toujours su conjuguer culture et économie.

## AUDE DE BOURBON PARME

**En pleine crise sanitaire, avez-vous un temps envisagé d'annuler le festival ?**

Évidemment, l'arrivée de la pandémie a été un choc. Mais il ne m'est jamais venu à l'idée de baisser les bras. Je suis restée en relation presque quotidienne avec le ministère de la Culture, qui m'a toujours encouragée. J'ai fait mienne la phrase d'Alexandre Dumas qui clôt *Le Comte de Monte-Cristo* : « Attendre et espérer ».

**Quelle était votre ambition en le créant en 1985 ?**

Apporter la culture au village. J'ai transformé ce projet en réalité. J'ai fait construire le théâtre en vingt-sept jours et vingt-sept nuits. Une fois que le festival a été créé avec la complicité de la municipalité, dont je faisais partie, nous n'avons cessé de le réinventer avec Jean-Claude Brialy, qui en était le directeur artistique. Nous avons mis en place la première billetterie informatisée dans le Var, les premiers tirés à part dans le domaine culturel, et, tout travail méritant salaire, refusé le bénévolat. Le festival a changé l'état d'esprit du village en lui apportant un supplément d'âme. Il est devenu un écosystème, nécessitant de nombreux et fidèles partenaires financiers.

**Le festival a-t-il un impact sur le territoire ?**

La presqu'île de Saint-Tropez était perçue comme un lieu de villégiature festif d'abord bohème puis « bling bling ». Ramatuelle était vu comme un village de paysans viticulteurs attachés à leur terre et à leur plage de Pampelone. Depuis, des gens connus s'y sont installés, telle Juliette Gréco. Si le festival a la réputation de rassembler « tout le CAC40 », toutes les couches sociales, jusqu'aux plus modestes, s'y côtoient grâce au théâtre. C'est ça, le miracle de Ramatuelle : le mélange des gens et des genres.

**En cette période de crise, la culture peut-elle participer à la relance de l'économie ?**

Bien sûr, Ramatuelle en est le symbole. Au-delà de l'apport en communication, le festival participe aussi à la relance du sec-

teur hôtelier et des commerces. L'hôtel Le Baou, par exemple, est occupé principalement par nos artistes, nos mécènes et notre public. Les soirs de représentation, les restaurants refusent du monde. Nous faisons des courses sur place, nous nous fournissons chez les commerçants. Nous embauchons les gens localement.

**Quel est pour vous le rôle de la culture dans la société ?**

La culture façonne notre personnalité. Lire, écouter de la musique, regarder les médias dont la mission citoyenne est de communiquer des informations justes, d'expliquer dans tous les domaines, de parler du patrimoine et de proposer des programmes drôles. L'humour est quelque chose d'indispensable. La culture, c'est aussi la diversité, de nos paysages, de notre patrimoine, de notre histoire. On a aussi besoin d'une culture historique pour cultiver la paix.

**En quoi la culture favorise-t-elle la paix ?**

Quand vous avez une formation culturelle, vous avez à votre disposition plusieurs systèmes

de logique qui vous permettent de construire un certain nombre de messages. La culture, c'est le mot juste, c'est le dialogue, c'est une ouverture d'esprit. Catherine Lalumière, ancienne vice-présidente du Parlement européen, plusieurs fois ministre sous Giscard et actuelle présidente de la Maison pour l'Europe à Paris, m'a écrit une longue lettre dont je vous lis un extrait : « Plus que jamais les pays en Europe choi-

sissent des formes de pouvoir autoritaires, critiquant les valeurs humanistes, l'état de droit, l'indépendance de la justice, les droits de l'homme. On voit revenir racistes, antisémites, anti-islamiques. (...) Ce retour en arrière est inquiétant. On voudrait que Ramatuelle soit ce signe de bonheur et de paix pour toujours. » Il faut transmettre cette force de paix par le théâtre. Cette année nous accueillons la troupe de *Et pendant ce temps Simone... veille*, un spectacle drôle sur la place des femmes dans notre société; Abd al Malik, artiste engagé pour un monde plus fraternel avec *Le Jeune Noir à l'épée*, donné au Théâtre de la Ville et au musée d'Orsay. Michel Boujenah et Charles Berling viendront jouer *Inconnu à cette adresse*, un des textes les plus poignants sur la montée du nazisme. Oui, le théâtre nous met face à nous-mêmes.

**Vous qui, en tant qu'ex-CEO du Women's Forum de 2010 à 2017 savez comment soutenir une cause, comment faire en sorte que le secteur de la culture, qui apporte tant à notre société, soit mieux soutenu par l'État ?**

La culture n'est pas à ce jour la priorité absolue. Il faut sauver le travail et la santé avant tout. Mais le tourisme, qui est une pratique culturelle, constitue un enjeu économique et donc social essentiel pour notre pays. Il faut accepter que l'État ne puisse pas tout et que les moyens financiers ne suffisent pas. Le ministère de la Culture fait face à de nombreux enjeux et devrait être plus soutenu par une profession très diversifiée qui tend toujours la sébile et dont les porte-parole sont peu audibles et adoptent souvent un mode revendicatif, plutôt que constructif.

« Le tourisme, qui est une pratique culturelle, est un enjeu économique et donc social essentiel pour notre pays »

**Dans une période divisée, la culture ne pourrait-elle pas justement rassembler ?**

Le théâtre et la culture permettent effectivement d'apprendre à dialoguer. Je me suis aussi aperçu que lorsque vous faites chanter les gens, ils apprennent à respirer, ils se décrochent. Pourquoi pas du théâtre dans les entreprises ? Il y a bien des chorales. C'est la meilleure chose qui soit. Quand on fait un bœuf, c'est un miracle. Je me souviens de Christophe qui a débarqué un soir au restaurant du festival et qui s'est mis au piano. Tout le monde a chanté ensemble, que ce soit le président d'entreprise, l'ouvreuse, le serveur. Encore faut-il que les gens aillent moins sur les réseaux sociaux, qu'ils apprennent à s'exprimer, à échanger, et comprennent que les dialogues reposent sur la compréhension des uns et des autres et non sur la violence. Je rêve de paix et de voir les gens s'aimer et dialoguer librement. Je terminerai par ces mots : Remettez vous au travail, chers amis ! ■

*La Tribune* est partenaire du festival de Ramatuelle.

« Irma la douce », une des productions présentées lors de l'édition 2016 du festival.

[C. BRUNEAU]



**INFORMATIONS PRATIQUES**

Festival de Ramatuelle et les nuits classiques du 28 juillet au 10 août 2020 [www.festivalderamatuelle.com](http://www.festivalderamatuelle.com)



Jacqueline Franjou a fait carrière dans le secteur privé, et a dirigé sept ans durant le Women's forum. [C. BRUNEAU]



# VOUS VOULEZ UNE PREUVE DU POUVOIR DU COLLECTIF ? EN VOICI CINQ.

- » Soutenir financièrement les entreprises et entrepreneurs touchés par la crise sanitaire au moyen d'un fonds de soutien et d'un report des cotisations dans le cadre d'un plan de solidarité de **150 millions d'euros**.
- » Développer auprès de nos adhérents le service de téléconsultation MesDocteurs\* pour lequel les demandes ont été **multipliées par 6**.
- » Maintenir le lien avec nos adhérents les plus isolés avec plus de **145 000 appels** réalisés pendant le confinement grâce à la mobilisation de nos salariés et des représentants des adhérents.
- » Aider les entreprises à reprendre leur activité par la mise à disposition d'un **kit de déconfinement** avec des solutions concrètes disponibles sur [www.covid19.groupe-vyv.fr](http://www.covid19.groupe-vyv.fr)
- » Participer à la sauvegarde et à la création d'emplois dans les régions grâce au Fonds Harmonie Mutuelle Emplois France de **200 millions d'euros**.

\* Une solution du Groupe VYV. Mutuelle soumise aux dispositions du livre II du code de la mutualité, n° SIREN 538 518 473, n° LEI 969500JLU5ZH89G4TD57. Crédit photo: Getty Images.



Retrouvez nos engagements pour continuer à faire grandir le pouvoir du collectif sur [harmonie-mutuelle.fr/solidaire](http://harmonie-mutuelle.fr/solidaire)



Harmonie  
mutuelle

GRUPE **vyv**

AVANÇONS *collectif*



# MANIFESTE

## *pour un tourisme bienveillant*

Face aux **défis contemporains** et la **quête de sens** qui caractérisent cette dernière décennie, nous sommes amenés à nous questionner et à prendre **la pleine conscience** et l'entière responsabilité personnelle et collective de nos actions et de leurs impacts environnementaux, économiques et sociétaux.

Nous sommes persuadés qu'une vision partagée du tourisme qui va au-delà du développement économique et de la seule croissance, engendra **une chaîne de valeurs** jusqu'à présent inexplorée, rendant certains indicateurs obsolètes et en faisant émerger de nouveaux.

*Nous croyons au tourisme bienveillant comme le fil rouge de cette nouvelle voie.*

Par bienveillance, nous entendons **un tourisme qui s'adresse à tous**, ancré dans l'histoire et l'avenir de chaque territoire, profitable durablement et équitablement pour chacun de ses habitants et de ses acteurs.

Par bienveillance, nous entendons aussi **notre capacité à ralentir**, à prendre le temps nécessaire pour mieux recevoir, écouter, partager et **se nourrir de nos cultures respectives**.

Par bienveillance enfin, nous entendons notre capacité à construire **des relations équitables et respectueuses du vivant**, du rythme des saisons, des hommes et des femmes et de la **diversité des écosystèmes**.

Nous souhaitons fédérer toutes les parties prenantes, en particulier le voyageur, dans la mise en place des moyens qui permettront de créer et d'accélérer des initiatives porteuses de notre vision. Nous croyons en **la puissance du collectif** qu'il soit local ou global, et en notre capacité d'agir dans nos périmètres d'influence.

Nous sommes conscients que cette démarche va nous amener à faire **des choix audacieux**. Nous sommes prêts à nous engager dans cette **voie pionnière** pour imaginer, créer et faire vivre des modèles de croissance de **tourisme plus raisonnés**.

Le tourisme bienveillant nous invite à infléchir, ensemble, l'économie d'aujourd'hui pour créer **une société plus juste et plus durable** que nous souhaitons léguer **aux générations futures**.



**Auvergne  
Rhône-Alpes**  
Tourisme

Pour aller plus loin,  
[www.tourismebienveillant.org](http://www.tourismebienveillant.org)



Tourisme, industrie,  
entrepreneuriat, culture :  
la Région Sud est sur tous  
les fronts pour créer de  
l'emploi et rayonner à  
l'international.

## RÉGION SUD

# Quelle stratégie économique ?



[RÉGION SUD / GETTY IMAGES]



## 2 RÉGION SUD

# Le Sud, une stratégie « d'avance » !

**PLAN D'ACTION** Avec six départements très différents, des espaces verts, la mer évidemment et des atouts économiques à valoriser, Provence-Alpes-Côte d'Azur n'est pas une, mais plusieurs. Un point commun néanmoins tient le tout, celui de la transition écologique qui est depuis trois ans le fil rouge qui imprègne les décisions de la Région Sud. Une volonté d'être vert et vertueux qui se déploie notamment auprès des entreprises.

● La crise du coronavirus a profondément remis en cause nos façons de vivre et de produire. Elle a notamment interrogé notre rapport à l'environnement. Le préserver, c'est préserver notre santé. Le confinement a également mis en exergue notre besoin de nature. D'où l'intérêt de se pencher sérieusement sur ce que peut être la transition écologique, celle qui nous conduira vers ce « monde d'après » si souvent imaginé durant la crise. La Région Sud l'avait déjà anticipée en quelque sorte en décidant d'avoir une « COP d'avance ».

### Une COP d'avance

« Une COP d'avance ». Ça, c'est la vision de Renaud Muselier, Président de la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur. Il faut anticiper, être porteur d'initiatives, proactif pour faire de la transition écologique une opportunité et non une contrainte. Il en va de la santé des habitants et de la préservation de la nature qui fait la force du territoire. Une nature dont dépendent bon nombre d'activités et d'emplois dans le tourisme, l'agriculture... et bien d'autres secteurs. Mais s'il s'agit de préserver l'existant, l'enjeu est aussi de construire. La transition écologique est en mesure de pérenniser les emplois et d'en créer de nouveaux. Elle peut être porteuse d'une croissance durable, moins dépendante d'aléas naturels et de ressources destinées à se tarir. Pour réussir sa transition et maintenir son cap – une vision à 20 ans, des résultats à trois ans –, la Région a souhaité miser sur ses filières d'excellence et d'avenir, là où elle dispose d'atouts stratégiques. Cette stratégie se traduit par huit Opérations d'intérêt régional (OIR),

dont le but est de structurer les besoins et d'impulser une stratégie de conquête. Des OIR qui concernent la naturalité, les thérapies innovantes, les industries du futur, l'énergie de demain, l'économie de la mer, la silver économie, le tourisme et les industries créatives ainsi que la smart tech. Pour muscler ces filières, la Région répète que c'est bien elle le « premier partenaire des entreprises », qu'elle accompagne vers l'innovation et l'internationalisation, n'hésitant pas à mobiliser une série d'acteurs privés comme publics, qu'il s'agisse de BpiFrance, des French Tech ou de structures d'accompagnement locales. Il y a aussi Région Sud Investissement, qui finance les entreprises faisant preuve d'innovation. Sans compter les salons internationaux où la Région mène délégation pour promouvoir, à travers le monde, les talents et innovations.

### Réparer les dégâts de la crise

Mais s'engager dans la transition nécessite dans un premier temps de réparer les dégâts de la crise. La Région Sud, forte de sa proximité, a d'abord suppléé l'État lorsqu'il a fallu acheter et distribuer les précieux masques en temps d'épidémie. Elle a également cherché à limiter la casse pour les acteurs économiques dont l'activité s'est brutalement interrompue. Depuis le début de la crise du Covid, l'État et la Région, chef de file du développement économique, ont œuvré pour aider l'économie régionale. Avec le Fonds de solidarité nationale, les fonds de la Région (plus d'une dizaine d'outils) mobilisés avec le soutien des collectivités et de ses partenaires économiques, ce



Pour favoriser la reprise de la fréquentation des restaurants et cafés, la Région a lancé la « Fête des terrasses », le 1<sup>er</sup> juillet, partout en Provence, dans les Alpes et sur la Côte d'Azur.

[RÉGION SUD / JEAN-PIERRE GARUFI]





[RÉGION SUD / FRANCK PENNANT]

« Ce plan doit nous permettre d'imposer notre territoire comme terre de reconquête industrielle, de bien-vivre, tout en étant une référence en matière transition écologique »

RENAUD MUSELIER, PRÉSIDENT DE LA RÉGION PROVENCE-ALPES-CÔTE D'AZUR, PRÉSIDENT DE RÉGIONS DE FRANCE.

sont au total plus de 660 M€ qui ont été injectés dans l'économie locale ! (dont 30 M€ de fonds européens). Déjà, près de 400 000 entreprises et associations ont été soutenues. L'heure est maintenant à la relance. L'été arrivant, il faut encourager le tourisme, d'où une série de dispositifs en ce sens dont un Plan de relance de l'industrie touristique, doté d'une enveloppe de 2,6 millions d'euros. Pour les entreprises plus largement, la Région a créé un Fonds de participation et de reconquête industrielle dont le but est d'accompagner leur relance et d'attirer des projets industriels dans les filières stratégiques évoquées précédemment, avec pour objectif la relocalisation industrielle. 17 millions d'euros y seront consacrés. Dans un premier temps, l'agence régionale de développement économique

Rising Sud, opérateur de la Région, travaille à un plan de relance global à destination des entreprises régionales, dans les filières stratégiques également. « Ce Plan doit nous permettre d'imposer notre territoire comme terre de reconquête industrielle, de bien-vivre, tout en étant la référence européenne en matière transition écologique, pointe Renaud Muselier. Ce dernier point est pour nous une priorité et le fil rouge de notre engagement à la tête de la Région. La transition écologique a été la grande absente de la crise de 2008, elle sera la grande gagnante de la crise du Covid-19 ». Difficile désormais d'ignorer que le cercle vertueux est écologique. Il n'en n'est pas moins économique. L'enjeu est justement de favoriser la compatibilité entre les deux. ■



## 4 RÉGION SUD



[REGION SUD / GETTY IMAGES]

# Une COP d'avance, fil rouge de la stratégie régionale

**TRANSITION** Convaincue que les espaces naturels sont une force, la Région veut s'illustrer comme un précurseur de la transition écologique.

Des massifs alpins où l'on s'adonne au ski, au Luberon où défilent des touristes du monde entier, en passant par les rizicultures camarguaises, la région offre une palette de paysages et d'activités associées à chacun d'eux. Tourisme, agriculture, loisirs : la santé de ces activités qui représentent une part considérable de l'économie locale est intrinsèquement liée à leur environnement. Pourtant, on le sait, la menace des dérèglements climatiques est plus forte que jamais. Ceux-ci, en plus de mettre en péril le patrimoine naturel, pourraient considérablement déstabiliser l'économie régionale. Consciente de cela, la Région Sud a lancé en 2017 un grand Plan climat composé de cent actions concrètes, avec un slogan : « Une COP d'avance ». L'objectif : s'imposer comme une région exemplaire en matière d'environnement, préserver le territoire et la santé des habitants et impulser un nouveau modèle de développement durable. Des objectifs ambitieux qui nécessitent des moyens financiers. Elle consacre ainsi 25 % de son budget au Plan climat, soit 400 millions d'euros annuels. Elle espère atteindre les 500 millions d'ici 2021. 30 % du Fonds d'investissement pour les entreprises de la région (FIER) est par ailleurs utilisé à cette fin. Des fonds qui irriguent tous les champs de compétence de la Région. Car l'idée est bien de considérer l'écologie dans tous les aspects de la vie. Dans les transports, l'enjeu est

En plus d'améliorer la qualité de vie des habitants, la transition écologique peut être créatrice d'emplois et de croissance.

celui de l'éco-mobilité, avec le recours croissant aux transports en commun, l'innovation au service de modes de déplacement plus propres. La Région espère également atteindre la neutralité carbone d'ici 2050, mobilisant pour cela, dès 2020, 100 % des solutions d'énergies renouvelables disponibles. Elle souhaite en outre développer les circuits courts pour offrir une alimentation de qualité aux habitants tout en permettant aux producteurs de vivre dignement. Soit la philosophie du cercle vertueux. La crise que nous traversons doit permettre que « l'après » ne soit pas comme « l'avant » : il faut relancer la croissance et l'activité des entreprises en relevant le défi de leur transition écologique. Le 19 juin dernier, le conseil régional a voté la création d'un « parcours global » pour aider chaque année 500 entreprises régionales à chaque stade de cette transition vers un modèle conciliant économie et développement durable. C'est un axe fort du plan régional de reconquête économique.

## Une opportunité économique

L'écologie est aussi liée à deux autres compétences majeures de la Région : le développement économique et l'emploi. Car si elle peut apparaître comme une contrainte, la nouvelle donne environnementale est source de créativité et d'opportunités en faveur d'une économie plus durable. C'est pour cette raison que la Région veut soutenir les acteurs de l'innovation et notamment les entreprises désireuses de répondre aux défis de la transition énergétique. Elle tient aussi à développer la formation, indispensable pour penser l'avenir et les métiers du futur. Des investissements qui doivent permettre de bâtir la région de demain, une région dynamique et pourvoyeuse d'emplois, dans un écrin naturel préservé de génération en génération. ■





# de l'éthique

**Agir pour la planète, mener un projet qui a du sens, c'est ce à quoi aspirent nos entreprises engagées dans la transition écologique.**

Face à la crise sanitaire, la Région Sud a traité l'urgence, organisé la solidarité et se bat pour la relance de son territoire. Nous reprenons la vie et nos libertés. Nous recherchons un monde plus responsable, plus solidaire et plus proche. Mobilité, énergie, emploi, santé, éducation, biodiversité, économie... Les 100 mesures du Plan Climat de la Région Sud agissent chaque jour dans ce sens.

**En consacrant 30 % de nos aides aux entreprises qui agissent pour l'environnement, en accompagnant nos entrepreneurs engagés dans la RSE\*, nous offrons à notre territoire de nouvelles opportunités économiques, créatrices d'emplois et de croissance.**

\* Responsabilité Sociétale des Entreprises

**Renaud MUSELIER**

Président de la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur  
Président de Régions de France





## 6 RÉGION SUD

# L'innovation et l'internationalisation, clés du développement économique

**ÉCONOMIE** Premier partenaire des entreprises, la Région Sud souhaite accompagner leur développement grâce à une palette d'outils. Sa stratégie : privilégier les filières d'excellence afin de gagner en attractivité.

● L'année 2015 est un tournant pour les Régions. La loi NOTRe leur attribue une compétence majeure, celle du développement économique, mettant fin à l'éparpillement des dispositifs entre les différentes collectivités. Les Régions sont ainsi chargées de « la définition des orientations en matière de développement économique » ainsi que de l'attribution des aides aux entreprises. Elles peuvent désormais construire des politiques économiques globales, structurées par un schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation (SRDEII). En Région Provence-Alpes-Côte d'Azur, un tel schéma est adopté en mars 2017. L'objectif est clair : « *Créer un écosystème propice au développement économique du territoire et aux chefs d'entreprise, en leur donnant les clés pour réussir* », résume le président Renaud Muselier. Ce qui doit aboutir à une plus grande attractivité du territoire et à la création d'emplois.

## « Mon projet d'entreprise »

En tant que « premier partenaire des entreprises », la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur veut les accompagner dans toutes les étapes de leur développement. D'où la mise en place de « Mon projet d'entreprise », un parcours d'accompagnement à la création, la reprise, la transmission et au développement d'entreprise. Côté financement, la Région a créé le FIER, ou Fonds d'investissement pour les entreprises de la Région. Celui-ci regroupe treize outils, chacun correspondant à une phase de maturation des TPE, PME et ETI, pour une enveloppe totale de 300 millions d'euros sur la

mandature, dont 30 % dédiés aux activités vertes. Parmi ces outils, on peut citer le fonds d'amorçage Région Sud Investissement destiné aux « petites entreprises qui développent des innovations de rupture ». Avec un président fervent défenseur de l'Europe, ancien député européen, la Région, assez logiquement, incite les entreprises à solliciter des fonds venus de Bruxelles. Et pour les encadrer au mieux, elle a renforcé ses équipes afin de les accompagner.

## Se recentrer sur les filières d'excellence

S'il s'agit d'accompagner au maximum, il faut le faire de manière organisée pour ne pas disperser les efforts et les moyens. D'où la volonté de se recentrer sur les filières d'excellence présentes sur le territoire. Cette stratégie de spécialisation s'est traduite par la création de huit Opérations d'intérêt régional (OIR : voir en page 2) qui se confrontent à la réalité terrain, aux

**Le secteur de la santé, premier employeur régional, nécessite des collaborations internationales.**

besoins des entreprises : industries du futur, smart tech, énergies de demain, économie de la mer, naturalité, tourisme et industries créatives, silver économie et enfin thérapies innovantes, cette dernière filière ayant démontré sa force dans le cadre de la recherche de solutions innovantes liées au coronavirus. La santé







Connue pour avoir réhabilité le bleu de méthylène, l'entreprise marseillaise Provepharm, soutenue par la Région, s'est fortement développée à l'international.

[PROVEPHARM]

grandir l'économie », et en particulier les huit OIR. Pour ce, il faut aider les PME à devenir ETI, ce à quoi s'attelle le programme Sud Accélérateur porté avec BpiFrance. La Région est également à la manœuvre du pass FrenchTech qui repère les potentielles licornes. Des entreprises qu'elle aide à dépasser les frontières grâce à la Team France Export Sud, dans le cadre de la réforme de la politique d'export en France, réforme dont elle a été désignée région pilote. Des pépites

**Appliquer les bonnes recettes d'un marketing territorial performant pour avoir la juste visibilité.**

qu'elle met par ailleurs en avant dans les grands salons internationaux, qu'il s'agisse de Vivatech, du CES Las Vegas ou encore du salon du Bourget. Des bootcamps, organisés à New York, en Californie ou en Chine servent à viser des marchés spécifiques. Surtout, comme l'explique Bernard Deflesselles, le président de RisingSud, ils permettent « de maturer les entreprises qui, seules, ne pourraient percer un marché d'export ».

### Faire prospérer le territoire

Avoir la juste visibilité, c'est aussi ce qui a poussé Renaud Muselier à s'appliquer les bonnes recettes d'un marketing territorial performant. D'où le choix de se faire appeler Région Sud, un terme plus parlant que l'acronyme PACA. Outre aider les entreprises locales à grandir, il s'agit de faire prospérer le territoire en attirant des investisseurs mais aussi des entreprises internationales qui peuvent y installer des laboratoires et des pôles R&D, attirées par l'expertise développée dans les filières d'excellence. Une attractivité qui doit avoir des retombées concrètes pour les habitants du territoire. Le Sud est la 2<sup>e</sup> Région française en termes d'attractivité, avec une hausse de + 17 % des projets implantés en 2019 par rapport à 2018. ■

### EN CHIFFRES

# 300

MILLIONS D'EUROS SONT CONSACRÉS AU FONDS D'INVESTISSEMENT POUR LES ENTREPRISES DE LA RÉGION.

est par ailleurs le premier employeur régional. Un secteur qui nécessite des collaborations internationales, d'où le partenariat avec la ville de San Diego en Californie, lieu d'implantation de nombreuses biotechs. Aller à l'international, cela vaut pour la Région autant que pour les entreprises qui y sont implantées. C'est ce que met en avant Rising Sud, l'agence régionale de développement économique, « bras armé de la région », anciennement nommée ARII. Une agence qui a pour mission de coordonner les divers acteurs de l'écosystème pour plus de visibilité. L'anglicisme n'est pas un hasard. Il s'agit bel et bien de compter à l'échelle mondiale, ce qui nécessite de « faire



## 8 RÉGION SUD

# Quand le Sud est aussi une terre d'industries

**INDUSTRIE** Provence-Alpes-Côte d'Azur est dotée d'industries diverses avec des spécificités propres à chaque territoire. Une richesse que la Région veut structurer pour mieux accompagner les entreprises vers l'industrie du futur, un enjeu clé pour la compétitivité de notre région !



● En région Sud, la richesse et la diversité de l'industrie lui permettent d'être plus résiliente face aux crises. Elle représente 11 % du PIB régional et pas moins de 424 000 emplois, soit plus d'un tiers du total régional. Loin d'être homogène, l'industrie du Sud présente une multitude de facettes selon le sous-territoire dans lequel on se situe. Reste à structurer cette industrie plurielle. C'est toute l'ambition de Territoires d'industrie. Ce plan, lancé par le gouvernement et piloté par les Régions, vise à réindustrialiser la France grâce à la transformation numérique et au développement

Basée à Marignane, Airbus Helicopters est devenue incontournable dans le milieu de l'aéronautique.

[RÉGION SUD / JEAN-PIERRE GARUFI]

de l'attractivité des sites identifiés. En Provence-Alpes-Côte d'Azur, ils sont au nombre de huit. De Marseille à l'étang de Berre, on trouve de grands projets liés à la mer, l'aéronautique, l'énergie ou encore la micro-électronique. On y trouve notamment le pétrolier Total et bien sûr le Grand port maritime de la cité phocéenne. Dans le Vaucluse, il s'agit surtout d'agroalimentaire, structuré autour du pôle de compétitivité Innov'Alliance (ex-Terralia). À Carros, on planche sur l'industrie du futur et l'optimisation durable du foncier industriel. On y relève notamment la présence du groupe interna-



## L'INDUSTRIE RÉGIONALE EN CHIFFRES

**424 000** emplois.

**17** milliards d'euros de PIB en région (11 % du PIB total).

**12 000** intentions de recrutement en 2019, soit + 15 % par rapport à 2018.

**1 200** alternants accueillis dans les antennes régionales du pôle formation de l'UIMM Sud (Union des Industries et Métiers de la Métallurgie), dont 9 sur 10 trouvent un emploi après leur diplôme.

tional Schneider Electric. On connaît la réputation de Grasse lorsqu'il s'agit de cosmétiques/parfums et Sophia Antipolis est une terre en pointe sur le numérique. On ne peut pas oublier le Var et son penchant pour le maritime et la défense, avec la présence de Naval Group à Toulon. Plus au nord, dans la vallée de la Durance, on trouve de nombreux acteurs qui s'intéressent aux énergies nouvelles, à la chimie, à la pharmacie, aux cosmétiques et à l'agroalimentaire. Tandis que dans la Haute vallée de la Durance, les forces sont plutôt du côté des énergies renouvelables et des activités de pleine nature, associant quête de modernité et préservation de la montagne. Même enjeu pour le territoire de Gap-Tallard-Buëch.

### En première ligne pour la reconquête industrielle

Dès l'annonce de ce plan en 2018, Renaud Muselier avait tenu à saluer l'initiative et à rappeler que « *les Territoires d'industries s'inscrivent clairement dans la stratégie de reconquête industrielle du territoire régional que nous avons engagée. Également dans la dynamique lancée avec la French Fab Sud qui, avec les Opérations d'intérêt régional, visent à promouvoir les savoir-faire de nos industries à l'international.* » Pour aller plus loin dans sa démarche, en partenariat avec l'État, l'Alliance Industrie du Futur et les acteurs de l'écosystème régional, la Région a également lancé le programme Parcours Sud industrie 4.0. Il s'agit en fait d'un pro-



[REGION SUD / GETTY IMAGES]

**Parcours Sud industrie 4.0 est un programme d'accompagnement à la transformation de 500 TPI et PMI régionales d'ici 2022.**

gramme d'accompagnement à la transformation de 500 TPI et PMI régionales d'ici 2022. Ce programme s'articule autour de trois modules que sont l'accès à des séquences de sensibilisation et à un diagnostic individuel, un accompagnement à la transformation vers l'industrie du futur par le biais de son agence de développement Rising Sud, ainsi que le soutien aux investissements 4.0. Un dispositif qui sera d'ailleurs renforcé pour faire face aux enjeux du Covid-19.

### Gagner en compétitivité

L'idée est en fait d'aider les entreprises à s'approprier les technologies numériques et connectées, la robotisation, l'éco-efficience mais aussi les nouvelles approches liées au travail. Pour ne pas rater la vague de la quatrième révolution industrielle et gagner en compétitivité. Un enjeu capital si l'on veut relocaliser l'industrie comme nous l'a suggéré la crise du coronavirus. Cela passe bien sûr par une politique globale, nationale et européenne. Mais l'institution régionale entend bien jouer son rôle, logique somme toute, au plus près des territoires. ■



## 10 RÉGION SUD

# La Région, échelon clé dans la nouvelle décentralisation

**AGILITÉ** Qu'il s'agisse de gérer les besoins des entreprises, du territoire, sur le terrain économique comme sur le terrain social, les Régions, font la preuve de leur capacité à agir vite et fort. La crise récente le prouve.



● La crise a pris tout le monde de court. Professionnels de la santé, entreprises, associations, familles... et les responsables politiques n'ont pas échappé à la règle. Confiner ou pas ? Et comment assurer la distribution de masques pour tous quand les stocks sont insuffisants ? Quid des tests ? Des questions longtemps restées en suspens. Le 17 mars, c'est la voie du confinement qui est choisie pour ralentir l'épidémie et éviter une situation insoutenable dans les hôpitaux. Ce même jour, le gouvernement se tourne vers les dix-huit Régions françaises. Un accord est trouvé pour que ces dernières abondent à hauteur d'un quart (soit 250 millions d'euros) le Fonds national de solidarité.

## Achat et distribution de masques

Les Régions resteront tout au long de la crise un interlocuteur privilégié pour l'État. Lorsqu'une task force économique est mise sur pied, pilotée par le Président de la République, ce sont les seules collectivités autour de la table. Le 21 mars, elles se voient offrir la possibilité d'acheter elles-mêmes des masques. La Région Sud est alors la première à signer un bon de commande. Le marché est conclu en quarante-huit heures et 13 millions de masques sont commandés par la Région, distribués progressivement, dès le 22 avril. Les soignants en sont les premiers bénéficiaires, au sein des hôpitaux publics et privés mais aussi en ville. Puis le cercle est élargi au personnel administratif, à celui du BTP, aux commerçants, aux artisans et aux associations de l'économie sociale et solidaire (ESS), aux professions paramédicales, aux acteurs de la solidarité, aux lycées, aux transports... Un stock stratégique de 1,5 million de masques est également créé en cas de

Face à la pénurie de masques, la Région Sud a su se montrer agile et réactive.

[RÉGION SUD / JEAN-PIERRE GARUFI]

La crise aura mis en lumière la nécessité de redonner du poids aux Régions.

future crise. Au total, 14,5 millions de masques auront été commandés ! La Région a ainsi prouvé que de par sa proximité vis-à-vis des acteurs du territoire, elle est à même d'apporter une réponse plus agile, plus adéquate. Cela vaut pour les masques, qu'elle a pu commander et distribuer rapidement grâce à ses canaux et à la mise en place d'une centrale d'achat, mais aussi pour le soutien au tissu économique local, jouant pleinement son rôle de chef de file du développement économique. Ce, en accompagnant les grandes entreprises et toutes les petites entreprises et associations de l'ESS, pour qui de nombreux emplois pourraient être en danger, directement ou indirectement via les sous-traitants. Des sous-traitants, PME, TPE, qu'elle est également en mesure de soutenir directement, supervisant la répartition de l'argent injecté.

## Agir vite et accompagner

Différents fonds ont été mis en place pour les accompagner, certains en partenariat avec l'État, d'autres collectivités ou encore avec la Banque des territoires et la BPI. Un rôle qui vaut également pour la sortie de crise, la Région comptant bien jouer son rôle dans la relance de l'économie nationale. Une relance qu'elle veut au service de la transition écologique, vers laquelle tend sa stratégie économique. Elle espère aussi que la crise aura mis en lumière la nécessité de redonner du poids aux Régions pour les encourager à poursuivre un développement en phase avec leurs spécificités propres, et donc plus efficace. Des discussions sont en cours. Aboutiront-elles à de nouvelles compétences majeures nouvelles ? Ce serait, quoi qu'il en soit, une décentralisation plus souple, plus efficace aussi. ■



# Les atouts naturels, véritables atouts économiques

**ATTRACTIVITÉ** Pour sortir de la crise, la Région souhaite s'appuyer sur son patrimoine naturel et la culture. Des atouts qu'elle veut booster pour attirer les touristes contraints à des déplacements locaux et gagner en attractivité.

● La crise du coronavirus est arrivée sans prévenir, ralentissant considérablement les économies tant mondiales que locales. Si certains secteurs ont pu maintenir bon an mal an leur activité, d'autres se sont retrouvés totalement à l'arrêt. Parmi eux le tourisme, un secteur fort de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur puisqu'il représente 13 % du PIB régional et 7,5 % des emplois. Avec une perte de 5 milliards d'euros, la crise a été pour le tourisme « *un désastre économique sans précédent* », pointe Renaud Muselier. Mais avec l'assouplissement des normes sanitaires et l'approche de l'été, le secteur reprend peu à peu des couleurs. On ignore encore si les touristes européens et extra-européens pourront séjourner sur le territoire français, et inversement. Les Français sont donc appelés à privilégier des déplacements en Europe, voire en France. Face à cela, la Région entend bien

2,6 millions d'euros sont consacrés au plan de relance touristique, lancé par la Région.

Avec plus de 1,3 million de visiteurs annuels, le Mucem fait rayonner Marseille et sa région.

[RÉGION SUD / AURELIE NEGRE]

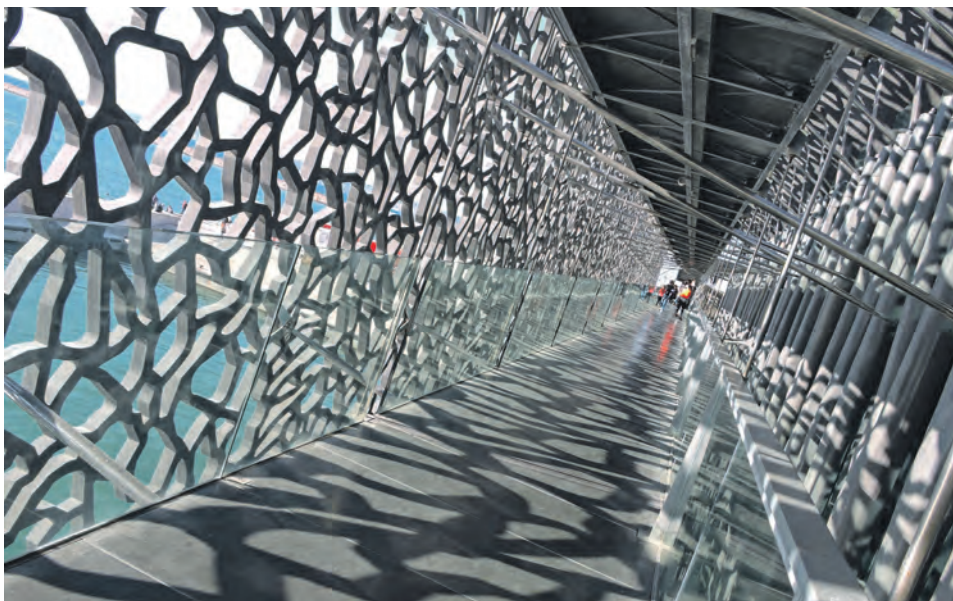
jouer sa carte d'une destination proche mais pas moins dépaysante. Et de miser pour cela sur ses atouts naturels. Parmi eux, ses mille kilomètres de côte ou encore la richesse de ses paysages préservés au sein de ses huit parcs naturels régionaux, parmi lesquels la Camargue, le Luberon, les Alpilles ou encore le Queyras. Des lieux d'exception qui, comme l'espère la Région, sauront attirer cet été.

## Des chèques vacances

Et pour donner un coup de pouce à ce tourisme local, elle distribue des chèques vacances d'une valeur de 500 euros en partenariat avec cinq départements (04, 05, 06, 83, 84). Ceux-ci seront mis à disposition des résidents régionaux aux revenus modestes qui ont travaillé dans le secteur privé, au contact du public, pendant le confinement. Un moyen de soutenir la demande et de remplir les carnets de commande des hôtels, gîtes, mais aussi des commerçants et fournisseurs de services alentour. Plus globalement, c'est un véritable plan de relance touristique, d'un montant de 2,6 millions d'euros, qui a été lancé par la Région pour accompagner les professionnels dans la reprise de leur activité. La Région contribue également à l'opération « On a tous besoin du Sud », campagne promotionnelle ambitieuse pour soutenir l'économie touristique. Et pour favoriser la reprise de la fréquentation des restaurants et cafés, elle a initié la toute 1<sup>re</sup> édition de la « Fête des terrasses », le 1<sup>er</sup> juillet, partout en Provence, dans les Alpes et sur la Côte d'Azur.

## Une terre de culture

Terre de nature, la Région est aussi une « terre de culture ». On ne présente plus le festival d'Avignon, pas plus que celui de Cannes. Sans parler des nombreux rendez-vous et structures mettant à l'honneur les arts visuels, musicaux ou encore la littérature. Le secteur représente 5 % du PIB mondial et pour redémarrer, il a également besoin de soutien. D'où un plan d'aide de 5 millions d'euros ainsi que le maintien des subventions culturelles à hauteur de 30 millions d'euros, même en cas d'annulation des opérations prévues. Des investissements stratégiques, car si le tourisme est une composante importante de l'économie locale, nature et culture sont aussi des vecteurs d'attractivité qui dépassent ce seul secteur. Ces atouts naturels peuvent aussi faire la différence lorsqu'il s'agit d'attirer des talents, des entreprises et des investisseurs. Des leviers indispensables pour sortir de la crise. ■





# ON A TOUS BESOIN D'ÉMOTIONS

Découvrez LES ROUTES  
DE L'ART MODERNE ET CONTEMPORAIN

#OnaTousBesoinDuSud

© + SUNMADE.FR + FONDATION VASARELY - PHOTO : GEOFFREY AF

RÉGION  
SUD  
PROVENCE  
ALPES  
CÔTE D'AZUR



COMITÉ  
RÉGIONAL  
DE TOURISME

[art.provence-alpes-cotedazur.com](http://art.provence-alpes-cotedazur.com)