MAGAZINE
DESIGN : LE FILON DES RÉÉDITIONS
UNIQUEMENT EN FRANCE MÉTROPOLITAINE, EN BELGIQUE ET AU LUXEMBOURG

idées

ENQUÊTE
Une anthropologie des grandes peurs

JEAN-FRANÇOIS GUÉGAN
« Repenser nos relations au monde vivant »

PAGES 27 À 29

Le Monde | WEEK-END

SAMEDI 18 AVRIL 2020 - 76E ANNÉE - N° 23413 - **4,50 €** - FRANCE MÉTROPOLITAINE WWW.LEMONDE.FR -

FONDATEUR : HUBERT BEUVE-MÉRY DIRECTEUR : JÉRÔME FENOGLIO

LE CRASH DES ÉCONOMIES AMÉRICAINE ET CHINOISE

▸ Le PIB chinois a reculé, au premier trimestre de 2020, de 6,8 %, selon les données officielles publiées le 17 avril : une première depuis quarante ans

▸ Aux Etats-Unis, le FMI prévoit une récession de 5,9 %, alors que vingt-deux millions d'actifs ont perdu leur emploi depuis le début de la crise

▸ Les deux premières économies mondiales s'effondrent, malgré les vastes plans de soutien aux entreprises ou les aides apportées aux particuliers

▸ Face à ces mauvais chiffres, Donald Trump a décidé, jeudi, de précipiter un plan de déconfinement par étapes, afin de « faire redémarrer l'Amérique »

▸ Washington, Paris et Londres critiquent ouvertement Pékin, à propos des zones d'ombre sur l'origine réelle du virus

PAGES 16-17

PARTOUT DANS LE MONDE, LES SOIGNANTS PAYENT UN LOURD TRIBUT À LA MALADIE

▸ Selon l'OMS, un malade sur treize dans le monde fait partie des professions de santé

▸ En Iran, en Italie, aux Etats-Unis, la pandémie a fait plusieurs dizaines de victimes chez les soignants

▸ En France, aucune statistique n'est encore disponible, mais les autorités se sont engagées à en fournir

▸ Au Royaume-Uni, le personnel exposé est largement d'origine étrangère

PAGES 2-3 ET 5

Une infirmière de l'hôpital de Bergame (Italie) à la fin de son service, le 27 mars.
ANTONIO CALANNI/AP

Commerce
De Lille à Oléron, l'angoisse de ceux qui ont baissé le rideau

Un peu partout en France, les boutiques ont dû fermer, provisoirement, avec le confinement. Malgré les aides promises, leurs propriétaires s'inquiètent de ne pouvoir rouvrir un jour

PAGES 12 À 14

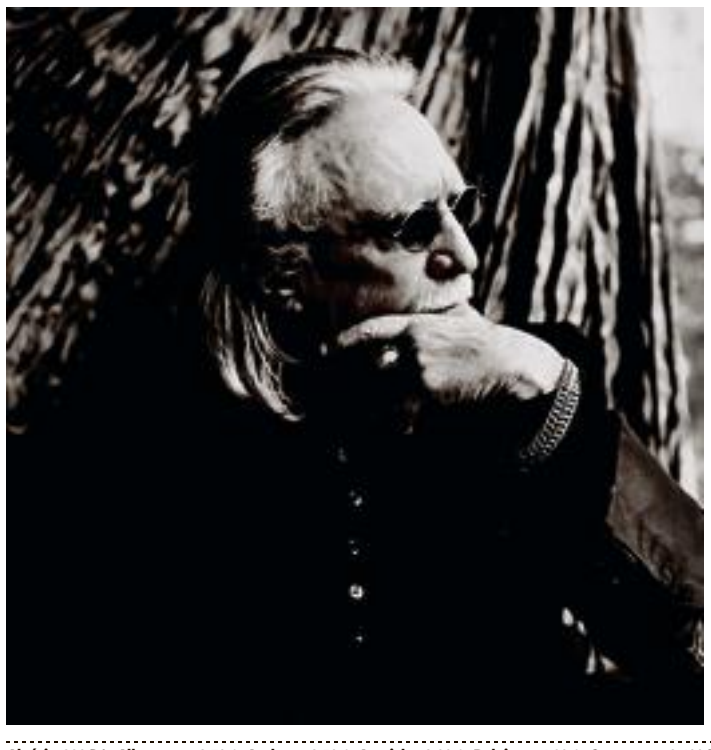
Reportage
La vie « très douce » à l'Ehpad de Saint-Tropez

Aux Platanes, pour l'heure épargné par l'épidémie, les personnels ont décidé de se confiner avec les résidents. Les pensionnaires ne tarissent pas d'éloges sur leur dévouement

PAGE 8

ÉDITORIAL PAGE 30

Disparition Christophe, dandy un peu maudit



IL ÉTAIT DEVENU, avec *Les Mots bleus*, en 1973, le maître français de la romance à l'italienne, et il a laissé derrière lui quelques mélodies qui se sont aussitôt inscrites dans le patrimoine de la chanson.

Christophe, Daniel Bevilacqua pour l'état civil, est mort à 74 ans, jeudi 16 avril, d'une maladie pulmonaire. Il avait été hospitalisé à Paris le 26 mars, avant d'être transféré à Brest. Il chantait, dans *J'ai entendu la mer*, *« Châteaux de sable sont écroulés/ La plage est sale d'amours fanées »*.

PAGE 24

Chez lui, à Paris, en 2008.
RICHARD DUMAS/VU

Education
Les étudiants en licence risquent de décrocher

PAGE 9

Prisons
« L'épidémie semble contenue », pour le psychiatre en chef de la Santé

PAGE 10

Brésil
Bolsonaro limoge, en pleine crise, son ministre de la santé

PAGE 6

Culture
Riester promet de ne laisser personne « sur le bord de la route »

FRANCK RIESTER, LE MINISTRE DE LA CULTURE, admet que, dans ce secteur, la crise va se compter en milliards d'euros.

Festivals de l'été annulés, musées, salles de cinéma et de spectacle fermés sans date de réouverture, le secteur culturel a été le premier à clore ses portes, et il sera sans doute l'un des derniers à les rouvrir.

Le ministre veut croire que, dans l'après-crise, *« la culture aura un rôle majeur à jouer pour nous permettre de retrouver des jours meilleurs »*.

PAGE 22

Récit
A Paris, des voyages au bout de la nuit

Depuis le début du confinement, il y a un mois, le pouls de la capitale bat au ralenti. Et plus encore après la tombée du jour, quand la Ville Lumière n'est plus qu'un théâtre d'ombres

HORIZONS – PAGES 20-21

Algérie 220 DA, **Allemagne** 3,70 €, **Andorre** 3,50 €, **Autriche** 3,80 €, **Belgique** 4,80 €, **Cameroun** 2 400 F CFA, **Canada** 5,70 $ Can, **Chypre** 3,20 €, **Côte d'Ivoire** 2 400 F CFA, **Danemark** 36 KRD, **Espagne** 3,50 €, **Gabon** 2 400 F CFA, **Grande-Bretagne** 3,10 £, **Grèce** 3,50 €, **Guadeloupe-Martinique** 3,20 €, **Guyane** 3,50 €, **Hongrie** 1 330 HUF, **Irlande** 3,50 €, **Italie** 3,50 €, **Liban** 6 500 LBP, **Luxembourg** 4,90 €, **Malte** 3,20 €, **Maroc** 22 DH, **Pays-Bas** 3,80 €, **Portugal cont.** 3,50 €, **La Réunion** 3,20 €, **Sénégal** 2 400 F CFA, **Suisse** 4,40 CHF, **TOM Avion** 500 XPF, **Tunisie** 4,10 DT, **Afrique CFA autres** 2 400 F CFA

Face aux crises, les investisseurs préfèrent les directions bicéphales

La séparation des pouvoirs à la tête de l'entreprise est plus que jamais d'actualité

NEW YORK - *correspondance*

Depuis le début de l'année, il y a deux pilotes chez l'avionneur Boeing. David Calhoun, un ancien de General Electric et du groupe d'investissement Blackstone, a revêtu la casquette de *CEO, chief executive officer*, « directeur général » (DG) en français. Et Larry Kellner, ex-dirigeant de Continental Airlines, est devenu *chairman*, soit « président du conseil d'administration » du groupe.

Le géant Boeing, après plusieurs mois de crise et deux crashs du 737 MAX ayant entraîné la mort de 346 personnes, a revu et corrigé son organigramme. Fini le système pyramidal avec un numéro un tout-puissant, président et directeur général, incarné par Dennis Muilenburg. Il a été renvoyé en décembre 2019. Le constructeur préfère dorénavant l'option aigle à deux têtes.

Le trop grand optimisme de Dennis Muilenburg avait plombé Boeing. Il croyait que la Federal Aviation Administration accorderait au 737 MAX le droit de voler de nouveau d'ici à la fin de 2019. En fait, sa prévision s'est révélée fausse. Elle a provoqué la fureur des politiques, des compagnies aériennes clientes, des investisseurs et des familles des victimes. Cet exemple est souvent cité aujourd'hui par les militants de la bonne gouvernance, fervents avocats de la séparation des rôles.

Remettre les clés du pouvoir dans la main d'une seule personne *« n'a aucun sens »*, explique ainsi le professeur Charles Elson, responsable du centre John Weinberg, à l'université du Delaware. *« Le directeur général, dont l'activité doit être supervisée par le conseil d'administration, ne peut superviser ce même conseil d'administration* [CA]. *Lorsque le CA est dominé par le président-directeur général* [PDG], *il est beaucoup plus passif »*, poursuit-il. Et, en cas de crise majeure, comme celle due au coronavirus, mieux vaut deux dirigeants, plutôt qu'un seul… Si l'unique PDG tombe malade, qui le remplace ?

Ces arguments ont convaincu de nombreux investisseurs institutionnels. Ainsi est-il inscrit dans les statuts du puissant fonds de pension Calpers, chargé de la retraite des fonctionnaires de l'Etat de Californie, que *« le président du CA doit favoriser une culture d'ouverture et des débats constructifs qui permettent à des points de vue différents de s'exprimer ». « Les rôles du DG et du président du CA,* est-il précisé, *ne doivent être cumulés que dans des circonstances très limitées. »*

Les manageurs du fonds anglais LGIM (Legal General Investment Management) sont encore plus nets. Le groupe responsable du placement de 1,4 trillion d'euros a lancé une campagne anticumul

Lorsque de grandes turbulences traversent l'entreprise, les dirigeants finissent par céder

dans les grandes entreprises cotées en Bourse aux Etats-Unis, en France et en Espagne. Lorsque le fonds d'investissement américain BlackRock, la banque JPMorgan Chase, Facebook ou encore Amazon réuniront l'assemblée générale annuelle de leurs actionnaires, ils entendront les objections des représentants de l'investisseur LGIM.

Le bon moment

Même chose en France. Marion Plouhinec, l'experte LGIM sur l'environnement, le social et la gouvernance, a dans sa ligne de mire les hôtels Accor et Pernod Ricard. Les mandats des membres du CA doivent être renouvelés en 2020. C'est donc le bon moment pour parler *« séparation des pouvoirs au sommet des plus grosses sociétés »*, dit-elle.

Le ton est aussi ferme de l'autre côté de l'Atlantique. *« Le directeur général est responsable de la stratégie. Le président gère le CA,* martèle Clare Payn, la responsable LGIM de la gouvernance en Amérique du Nord. *Ce président doit évaluer la performance du directeur général. Il ne peut donc juger son propre travail. »*

L'argument du conflit d'intérêts appliqué à l'entreprise a mis un certain temps à se faire entendre. Mais il a fini par percer. Aujourd'hui, 53 % des patrons des compagnies du S&P 500 ont des rôles clairement distincts.

Certains experts ne sont toutefois toujours pas convaincus du bien-fondé de la séparation. *« Si le système n'est pas cassé, ne le réparez pas »*, dit le professeur Matthew Semadeni, de la Kelley School of Business de l'université d'Indiana. M. Semadeni s'est penché sur le sort de plus de trois cents entreprises qui avaient fait le choix d'une direction duale entre 2003 et 2005. Sa conclusion ? Il n'y a pas de corrélation directe entre performance financière de l'entreprise et séparation des dirigeants.

Le professeur a même tendance à privilégier le rôle unique du patron. Car deux dirigeants à la tête de la même entité *« ont du mal à se coordonner »*, dit-il. Leur prise de décision sera donc moins rapide. Et de citer la réussite de Jamie Dimon, patron solo de la banque JPMorgan Chase pour illustrer son propos. Chase a bien perdu plus de 7 milliards de dollars dans l'affaire de la « baleine de Londres » en 2012, lorsqu'un de ses tradeurs a fait des paris trop risqués sur des produits dérivés… Mais M. Dimon n'a pas été éclaboussé. Et la banque, depuis, il est vrai, a accumulé les bénéfices.

John Hoeppner, chargé des investissements durables chez LGIM, n'est pourtant pas convaincu. Pour lui, le succès historique de M. Dimon relève du *« préjugé du survivant ». « Lorsqu'on regarde en arrière, on oublie ceux qui ont échoué »*, dit-il. *« Soyez proactif,* conseille M.Hoeppner. *N'attendez pas la crise pour injecter indépendance et diversité dans le tour de table. »* A terme, l'entreprise y gagne. Le *CEO* tout court se révèle moins gourmand financièrement que le *CEO-Chairman*, note M. Hoeppner. Et il reste en place moins longtemps que le tout-puissant *CEO-Chairman*. Selon l'ISS ESG, cinq ans les séparent. ■

CAROLINE TALBOT

LES CHIFFRES

264

entreprises du Standard & Poor's 500 avaient un directeur général qui cumulait cette fonction avec celle de président du conseil d'administration en 2014, indique Institutional Shareholder Services. Elles n'étaient plus que 249 l'année suivante, et 227 en 2019.

5

C'est le nombre d'années supplémentaires qu'un « CEO-Chairman » passe en poste par rapport à un simple directeur général.

CARNET DE BUREAU
CHRONIQUE PAR ANNE RODIER

Le congé s'échange comme une monnaie

Depuis le confinement, le congé a changé de nature. De l'ancien français *cumgiet*, issu du latin *commeatus*, participe passé de *commeare* (« aller et venir »), c'est à l'origine une autorisation de circuler. L'instauration des congés payés en 1936 l'assimile au repos. Mais, depuis l'ordonnance du 25 mars, qui autorise un accord d'entreprise à imposer jusqu'à six jours de congé à une date choisie par l'employeur, le congé semble changer de rôle. Il s'échange comme une monnaie.

De multiples accords d'entreprise ont été signés depuis mars, chez Schneider Electric, Legrand, Covéa, PSA, Renault, etc., qui utilisent les jours de congé comme variable économique. Chez les uns, la prise de congé anticipé permet d'amortir le choc que subissent les entreprises, en s'assurant de la disponibilité maximale des salariés pour la reprise (Schneider Electric, Covéa). Chez les autres, elle retarde l'entrée dans le dispositif de chômage partiel (Legrand). Dans l'automobile, le don de jours de congé finance le maintien de 100 % de la rémunération des collègues en chômage partiel. Plus surprenant, enfin, la pose de jours permet de venir en aide au secteur de la santé en participant à la création d'un fonds ad hoc.

LA POSE DE JOURS PERMET D'AIDER LE SECTEUR DE LA SANTÉ EN CRÉANT DES FONDS AD HOC

Ce sont ainsi 700 000 euros que le groupe mutualiste Covéa a réunis, le 10 avril, en proposant à ses salariés d'abonder de 10 euros chaque jour de congé posé durant la période de confinement : 70 000 jours de congé ont permis la création d'un fonds destiné à la Fondation Hôpitaux de Paris, à la Fédération des hôpitaux de France, à la Fondation de France, à l'Institut Pasteur et à l'AP-HP. Dans le même temps, le groupe mutualiste s'assure d'avoir le maximum de salariés en poste après le confinement pour répondre au surcroît d'activité attendu.

Chez PSA, les partenaires sociaux ont signé, le 7 avril, la mise en place d'un « fonds de solidarité Covid-19 », constitué des dons de jours de congé de 47 000 salariés, pour compenser la perte de rémunération de tous les collègues en chômage partiel en France. Les deux semaines des congés d'été restent garanties. *« C'est une remise en cause brutale de nos congés d'été »*, a critiqué la CGT, interrogée par l'AFP. C'est le seul syndicat à ne pas avoir ratifié l'accord. Renault, dans son contrat de solidarité et d'avenir, signé le 2 avril, a mis en place un système similaire. La CGT, non signataire, déplore que les salariés soient *« les seuls contributeurs au maintien de leur rémunération »*.

Le congé a certes une valeur comptable, de 10 % du salaire brut, mais de là à en faire une monnaie d'échange, il y a une dérive. *« La période de congé imposée ou modifiée en application du présent article ne peut s'étendre au-delà du 31 décembre 2020 »*, précise l'ordonnance du 25 mars. Les salariés peuvent espérer que, d'ici là, le congé ait, malgré tout, recouvré son identité première : le voyage et le repos. ■

AVIS D'EXPERT | DROIT SOCIAL

Le droit du travail après les dérogations

Le tsunami économique et donc organisationnel causé par le Covid-19 a entraîné une avalanche de textes, indispensables à nombre d'entreprises pour s'adapter rapidement à la chute parfois abyssale de leur activité. But : éviter des licenciements massifs, mais aussi préparer l'après. Crainte : que ces mesures d'exception perdurent au-delà des circonstances exceptionnelles qui les ont fait naître.

Mais avant d'évoquer des « mesures liberticides », il convient, comme le font nos juges, de vérifier trois critères : le texte est-il justifié par la gravité de la situation ? Proportionné au but recherché ? Et limité à la durée prévisible de l'urgence en cause ? En n'oubliant pas notre cher La Fontaine : *« Ne faut-il que délibérer, la cour en conseillers foisonne. Est-il besoin d'exécuter, l'on ne rencontre plus personne ! »*

Revue des quatre catégories de réformes.

– D'abord celles à durée très déterminée et pragmatiques, par exemple pour faire fonctionner le dialogue social. Ainsi de la visioconférence, voire des conférences téléphoniques, en matière de négociation collective ou de réunions du comité social et économique, logiquement limitées à la seule période d'urgence sanitaire (jusqu'au 24 mai). Même si elle devait être renouvelée, l'idée d'une digitalisation totale de ces réunions n'est réclamée par personne.

– Les mesures visant le temps de travail, pour les seuls *« secteurs particulièrement nécessaires à la sécurité de la nation et à la continuité de la vie économique et sociale »*, fixées par décret. L'ordonnance du 25 mars permet de déroger à la durée maximale quotidienne pouvant passer de 10 heures à 12 heures, et hebdomadaire de 48 heures à 60 heures. Ces mesures visent donc les secteurs en forte tension : il paraît difficile d'embaucher du jour au lendemain des infirmières ou des chauffeurs routiers.

Autorisées en cas *« d'événements exceptionnels »* par les directives de 1989 et 2003, ces dérogations sont valables jusqu'au 31 décembre 2020, pour permettre un rebond rapide.

– Nouveauté la plus sensible : celle visant les jours de repos ou de congé, pour amortir le choc. Avec la prise anticipée de jours de congé, mais aussi de RTT ou figurant sur le compte épargne-temps. Rude question, en forme de conflit des logiques : côté salarié, le confinement ne ressemble en rien à des vacances. Mais pour des entreprises exsangues, avec trois mois sans recettes, c'est une question vitale que de pouvoir répondre sans délai à la demande. Les premiers accords signés montrent qu'un consensus est possible sur un mix « congés + RTT », avec une dizaine de jours à prendre avant le 31 mai. Sans oublier que négocier loyalement pendant la crise facilitera la reprise.

IL S'AGIT D'ÉVITER DES LICENCIEMENTS ÉCONOMIQUES MASSIFS, MAIS AUSSI DE PRÉPARER L'APRÈS

– Enfin, l'activité partielle et son coût astronomique, avec des contrôles administratifs a posteriori. L'entreprise devra alors justifier de son impérieuse nécessité, et mieux vaudra alors avoir pensé à la prise anticipée de jours de congé ou de repos.

Permettant d'éviter des dizaines de milliers de faillites, cette flexibilité interne plutôt qu'externe (licenciements économiques) devait effectivement être privilégiée… si, une fois la tempête passée, cette ardente obligation demeure pour les entreprises ayant besoin de nombreux mois pour se refaire : avec par exemple la signature d'un accord de performance collective, permettant de réduire la masse salariale sans licenciements. Pour éviter fracture et facture sociales. ■

Jean-Emmanuel Ray est professeur à l'école de droit de Paris-I-Panthéon-Sorbonne.

UN HOMMAGE AU SERVICE PUBLIC

Ce qui a conduit Denis Monneuse à rédiger un journal intime professionnel a été ce besoin d'exprimer son dégoût *« devant cet immense gâchis »*. Lorsqu'il est embauché comme directeur adjoint chargé du développement durable par une grande entreprise publique française, le sociologue croit rêver. Son idylle tourne vite au cauchemar, si bien qu'au bout d'un an il quitte l'entreprise. *« J'étais plein d'énergie et d'enthousiasme au départ ; j'en suis sorti usé et totalement démotivé. »* Ecrit à partir des notes prises quotidiennement pendant ces douze mois, *Comment on m'a (dé)motivé* (De Boeck Supérieur) est le récit critique de cette expérience.

Directeur d'un cabinet de conseil, conférencier, enseignant en ressources humaines, Denis Monneuse n'est pas mû par l'envie de se mêler à *« la vindicte populaire contre les agents du service public »* : les propos lapidaires hostiles au service public et aux fonctionnaires, confie-t-il, l'ont toujours mis mal à l'aise. Dans cette entreprise du service public, l'auteur a certes côtoyé des tire-au-flanc, des profiteurs, des planqués, des incompétents.

Mais il a surtout rencontré une majorité de salariés découragés. *« Je ne m'en prends donc pas aux individus, mais au système qui les entoure et, en partie, les conditionne »*, écrit-il. Parce qu'il serait dommage de ne se focaliser que sur le seul cas particulier d'un employeur. Le phénomène de démotivation va bien au-delà de cet exemple précis, l'entreprise a été anonymisée.

Afin de ne blesser personne et de ne pas jeter l'opprobre sur tel ou tel ancien collègue, l'auteur a légèrement romancé les mots consignés jour après jour dans son journal intime professionnel. *« J'ai, par exemple, interverti des personnages, fusionné certains traits, gommé des détails et flouté certains faits. Bref, ce récit se situe quelque part entre l'autoethnographie et le roman, dans un réel fictionné, dans ce qu'Aragon appelait le "mentir-vrai". Tout est à la fois vrai et faux au sens où tous les détails sont faux, mais le fond de l'histoire, lui, est vrai. »*

Les dysfonctionnements

L'ouvrage ne se veut pas un livre noir du service public, mais une critique plus subtile du monde du travail en général. En tant que consultant, Denis Monneuse croise un large éventail d'entreprises, rencontre des centaines de salariés chaque année et assure que ce qu'il observe dans le service public existe aussi dans le secteur privé. *« La démotivation est sans doute à son paroxysme à S-P* [l'entreprise du secteur public], *mais n'épargne guère d'autres entreprises. C'est pourquoi tant de salariés font une crise de la quarantaine ou de la cinquantaine et cherchent du sens en tapant à la porte de l'économie sociale et solidaire ou bien rêvent d'intégrer une start-up ou une PME "à taille humaine", pour fuir leur grosse entreprise qui se révèle une prison dorée. »*

COMMENT ON M'A (DÉ)MOTIVÉ. UN AN DANS LA PRISON DORÉE D'UNE ENTREPRISE PUBLIQUE
de Denis Monneuse,
De Boeck Supérieur, 224 pages,
17,90 euros

Avant d'être un coup de gueule, ce témoignage est un cri du cœur, un cri d'amour pour le service public. L'auteur met en avant les dysfonctionnements du système, mais rend également un hommage appuyé à *« ces héros des temps modernes »* ; ceux qui, *« malgré les bâtons qu'on met dans leurs roues, s'accrochent, se remotivent en permanence, se défoncent et s'esquintent même parfois la santé pour faire de leur mieux afin que la grande machine du service public puisse tourner »*. ■

MARGHERITA NASI