



Empêchée

- Marine Le Pen a été condamnée à une inéligibilité immédiate de cinq ans.
- Elle va faire appel mais sa candidature à la présidentielle de 2027 est compromise.
- Cette décision judiciaire d'une grande sévérité risque d'être mal comprise dans l'opinion. // PAGES 2 À 4



Marine Le Pen, lundi, au tribunal de Paris. Photo Alain Jocard/AFP

Concurrence : la France impose une amende de 150 millions d'euros à Apple

TECHNOLOGIE Alors que Donald Trump défend les Gafam qu'il estime injustement attaqués en Europe, l'Autorité de la concurrence française condamne le père de l'iPhone.



Lucas Jackson/AFP

Le gendarme de la concurrence estime qu'Apple est coupable d'abus de position dominante. En 2021 la firme à la pomme avait modifié les conditions d'utilisation de son magasin d'applications. Au nom de la protection de la vie privée, il avait instauré de nouvelles règles qui ont compliqué la vie des éditeurs au moment même où Apple cherchait à tirer de nouvelles recettes publicitaires. « Nous appliquons le droit de la concurrence de manière apoliti-

que », promet Benoît Cœuré, le président de l'Autorité de la concurrence qui n'ignore pas que cette lourde condamnation intervient dans un climat de montée des tensions entre les Etats-Unis et l'Europe. Le président américain estime que le Vieux continent est trop dur à l'encontre des Gafam, tant sur le plan de la régulation que de la fiscalité. Cela n'empêche pas Apple de pousser de nouveaux services à base d'IA en Europe. // PAGE 22

Banque en ligne Revolut passe le cap des 5 millions de clients dans l'Hexagone // P. 27

Consommation Le coup de mou du marché du sport // PP. 14-15

L'éditorial

Dura lex

La justice a parfaitement le droit de décider ce qu'elle a décidé dans l'affaire des assistants de Marine Le Pen. En condamnant à l'inéligibilité la candidate du RN à la future présidentielle, les juges ont appliqué la loi. Elle a été jugée coupable sur le fond et ils ont estimé qu'en raison de son « impunité revendiquée », le « risque de récidive est objectivement caractérisé ». Dura lex sed lex, la loi est dure mais c'est la loi.

Le RN est d'autant plus mal fondé à pousser des hauts cris puisqu'il se présente toujours en M. Propre de la vie politique. Marine Le Pen s'est elle-même prononcée en faveur d'une inéligibilité à vie des fautifs ! Les lois de 2016 et 2017 durcissant les règles ont-elles été décidées trop vite ? Peut-être. Mais le parti d'extrême droite ne s'y était pas opposé... Il sera quoi qu'il en soit représenté en 2027, il n'y a donc pas de problème démocratique.

Reste une question. Tout de même. La justice a le droit de décider ce qu'elle a décidé, mais était-elle obligée d'aller aussi loin avec l'exécution immédiate de l'inéligibilité ? Elle avait une marge d'appréciation. Même si c'est infondé, elle fournit du carburant au ressentiment de millions de Français sur le système judiciaire et au soupçon que les juges voulaient écarter la candidate du RN.

A minima, cela impose à la justice de traiter l'appel dans les plus brefs délais. Au-delà, cet événement permet de mesurer les contours de l'Internationale conservatrice et de la nouvelle géopolitique qui défie les démocraties libérales.

Le Kremlin, le Premier ministre hongrois Viktor Orban, Elon Musk et le leader italien Matteo Salvini ont été les premiers à apporter leur soutien à Marine Le Pen. Rien ne pouvait être plus clair.

— Dominique Seux



Logement ancien : pourquoi la reprise reste fragile

IMMOBILIER Les prix moyens des logements anciens ont progressé très légèrement au mois de mars à l'échelle nationale, selon le baromètre SeLoger-Meilleurs Agents « Les Echos ». Amorcée à l'automne dernier, la reprise du marché se poursuit timidement et devrait s'amplifier au printemps, période habituellement faste du secteur. Le climat d'incertitude en France et à l'international pousse cependant les professionnels à la prudence : une hausse trop marquée des prix ou une remontée des taux pourrait gripper le redémarrage du marché. // PAGE 19

OPERA energie

Nous optimisons les achats d'énergie et la consommation des entreprises

-6 955 €/an
-32% SOUSCRIRE DÉTAILS

Montant de CEE
41 386 €
99 €/m²SP

4,7 ★ Sur Google 4,8 ★ Sur Ekomi 4,9 ★ Sur Trustpilot

[OPERA-ENERGIE.COM](https://opera-energie.com)

L'inéligibilité de Le Pen rebat les cartes de la prochaine présidentielle

POLITIQUE

La triple candidate à la présidentielle a été condamnée à quatre ans de prison, dont deux ferme, et cinq ans d'inéligibilité immédiate, ce qui l'empêche de se présenter en 2027.

« L'Etat de droit a été totalement violé », a-t-elle dénoncé sur TFI.

Grégoire Poussielgue

Un séisme lourd de conséquence. Condamnée lundi à quatre ans de prison, dont deux ferme aménagés sous bracelet électronique et cinq ans d'inéligibilité immédiate, Marine Le Pen a subi un lourd revers judiciaire. Sa condamnation a créé une onde de choc en France et rebattu les cartes de la présidentielle pour 2027.

Le visage fermé, visiblement marquée par cette sentence, elle s'est exprimée au « 20 Heures » de TFI. Elle a dénoncé une « décision politique », accusant la magistrate Bénédicte de Perthuis de l'empêcher de se présenter à la prochaine présidentielle « sans motivation ». Elle a aussi dénoncé une intrusion des magistrats dans le « processus démocratique ». « L'Etat de droit a été totalement violé par la décision qui a été rendue », a-t-elle ajouté.

Avant son intervention, le RN avait donné le ton en dénonçant une « exécution politique ». « Aujourd'hui, ce n'est pas seulement Marine Le Pen qui est injustement condamnée : c'est la démocratie française qui est exécutée », a estimé son président, Jordan Bardella sur X.

Dans tout le champ politique, les réactions n'ont pas manqué. Au sein de la gauche modérée, on se félicitait de cette décision. « Dura Lex Sed Lex. Les juges, en toute indépendance, ont décidé d'appliquer la loi », a réagi depuis le Palais-Bourbon le député socialiste Jérôme Guedj. De son côté, Jean-Luc Mélenchon, le leader de La France insoumise est allé plus loin que la réaction officielle de son mouvement, jouant lui aussi la carte du peuple contre les juges.

A droite, nombreuses ont été les voix à se rapprocher des réactions du RN en dénonçant la « République des juges ». « La décision de condamner Marine Le Pen est lourde et exceptionnelle. Dans une démocratie, il n'est pas sain qu'une élue soit interdite de se présenter à une élection. Les débats politiques doivent être tranchés dans les urnes, par les Français », a estimé Laurent Wauquiez sur X.

Vers plus d'instabilité ?

A court terme, cette condamnation ouvre les portes à encore plus d'instabilité politique en France. Lundi, nul ne se risquait au moindre scénario pour anticiper les conséquences que tirera le Rassemblement national (RN) de cette décision de justice déjà historique. Agitant de nouveau le spectre de la censure depuis plusieurs semaines, le parti pourrait être tenté d'accélérer son calendrier et jouer encore plus fort une dissolution, qu'il réclame, voire une élection présidentielle anticipée.

Pour l'instant, le RN s'est mis en mode gestion de crise. Après avoir quitté le tribunal de Paris avant même l'énoncé de sa sentence et sans faire de déclaration, la députée

du Pas-de-Calais a réuni ses proches au siège du RN. Parmi eux, le président du parti, Jordan Bardella, et potentiel candidat à la présidentielle en cas d'empêchement définitif de Marine Le Pen. Celle-ci s'est invitée au « 20 Heures » de TFI.

Marine Le Pen a annoncé sur TFI son intention de faire appel « le plus vite possible ». Souhaitant une « audience rapide », elle s'est déclarée « combative », ne voulant pas « se laisser éliminer ainsi ». « Je vais faire appel parce que je suis innocente », a-t-elle ajouté. Il est encore trop tôt pour savoir si son procès en appel pourra avoir lieu avant la présidentielle, prévue dans deux ans exactement.

« Sans commentaire »

Au gouvernement, la décision a rendu tout le monde fébrile. L'onde de choc de l'issue de ce procès est d'une telle puissance qu'elle rend tout le reste inaudible. Nombreux étaient ceux à anticiper que le tribunal de Paris n'irait pas jusqu'à prononcer l'exécution provisoire de la peine, craignant les répercussions politiques. Fragilisé par nature vu son absence de majorité et la menace constante du vote d'une motion de censure, Matignon se retranchait lundi derrière un « sans commentaire ».

Au sein de l'exécutif, il n'est pas question de commenter une décision de justice, c'est la règle, et encore moins si elle concerne la principale opposante. « Il n'y a pas

besoin de ce type d'événements pour que l'épée de Damoclès de la censure nous tombe sur la tête », se rassurait-on dans l'entourage du Premier ministre. Au sein du gouvernement, on évalue plutôt les scénarios, en espérant que Marine Le Pen joue ses recours jusqu'au bout plutôt que la victimisation.

Devant les membres de son cabinet lundi matin, François Bayrou a évoqué être « troublé » par cette sentence.

Il n'empêche. Devant les membres de son cabinet lundi matin, François Bayrou a évoqué être « troublé » par cette sentence. « Le RN pourra être tenté de jouer le chaos », craint un membre du gouvernement.

En renouant avec une stratégie de « bordélisation », en retrouvant son positionnement antisystème et en rejoignant avec force le scénario du « peuple contre les élites », le RN mettrait un terme à sa normalisation entamée depuis de longues années par Marine Le Pen. Risqué. Mais difficile d'imaginer que le parti à la flamme restera sans réaction à cette décision de justice qu'il estime motivée par des raisons purement politiques. A court terme, Jordan Bardella a appelé à

une « mobilisation populaire et pacifique » et lancé une pétition sur le site du parti.

Si, sur le plan pénal, la décision se justifie au vu des éléments du dossier, sur le plan politique, elle ouvre à plus long terme un océan d'incertitudes. D'abord, les cartes de la prochaine élection présidentielle, à laquelle Marine Le Pen a déjà été trois fois candidate (2012, 2017 et 2022) et est parvenue deux fois au second tour, sont purement et simplement rebattues. La candidate du RN faisait figure de favorite. Selon un sondage Ifop pour « Le JDD » publié dimanche, Marine Le Pen atteindrait un score compris entre 34 % et 37 % au premier tour de la présidentielle.

Les électeurs du RN orphelins

Les millions d'électeurs du RN se retrouvent du jour au lendemain orphelins de leur candidate. Pour mémoire, ils ont été 9,4 millions à voter pour les candidats du RN au premier tour des élections législatives de juin 2024, et 7,8 millions aux élections européennes trois semaines plus tôt. Déjà, sur les réseaux sociaux, les marques de soutien à l'ancienne présidente du RN se sont multipliées. Le mot dièse #jesoutiensMarine a immédiatement émergé après l'énoncé du verdict.

Sur le terrain, l'incompréhension domine chez ses électeurs, laissant penser que l'histoire est loin, très loin, de s'achever. ■

Le RN se met en ordre de bataille

Malgré la sidération après l'annonce du jugement, le RN tente de reprendre la main afin de mobiliser son électeurat derrière Marine Le Pen. Le président du parti, Jordan Bardella, a dénoncé un « scandale démocratique ».

Jacques Paugam

Du terme « exécution provisoire », le RN n'a voulu retenir que le sens du mot exécution. Condamnée lundi par le tribunal correctionnel de Paris à une peine d'inéligibilité de cinq ans avec effet immédiat dans l'affaire des assistants des eurodéputés du parti, Marine Le Pen voit ses chances de concourir à la prochaine élection présidentielle sérieusement compromises. Le choc est palpable à l'extrême droite, où l'on ne s'attendait pas à un tel jugement dont la nature bouleverse les équilibres internes autant qu'il rebat les cartes du paysage politique dans la course à l'Élysée.

En novembre dernier, le parquet avait dénoncé lors de ses réquisitions l'existence d'un vaste « système organisé » de détournement de fonds publics européens avec, en son « centre », Marine Le Pen.

« Profondément choqués » Lors de l'annonce du jugement, la cheffe de file des députés RN s'est levée avant de quitter précipitamment la salle d'audience sans attendre le prononcé définitif des peines. En signe de colère ou par dépit ? « Avec l'exécution provisoire, les juges ont un droit de vie ou de mort sur notre mouvement. Mais je ne crois pas qu'ils iront jusque-là », avait-elle confié à « La Tribune » dimanche, la veille du jugement.

« Comme tous les Français, nous sommes profondément choqués. Personne ne s'attendait à une telle intervention de la justice pour empêcher Marine Le Pen de se présenter », s'insurge Thomas Ménagé, député RN du Loiret, qui y voit la main du « système ».

« On va se battre »

Visiblement sonné, tout l'appareil du parti fait bloc derrière sa figure de proue et triple candidate à l'élection présidentielle. « J'ai reçu des dizaines de messages en deux heures. Tout le monde est atterré », témoigne pour sa part Franck Allisio, élu député dans les Bouches-du-Rhône, faisant état d'un « profond sentiment d'injustice ».

Confronté à un scénario inédit – l'empêchement de sa candidate – le RN n'envisage pas l'avenir sans Marine Le Pen. « Aujourd'hui, c'est elle notre candidate tant que les voies d'appel ne sont pas purgées. Pour l'instant, ce n'est pas le sujet, nous sommes en ordre de marche », évacue Sébastien Chenu, député RN et vice-président du parti.

Lors d'une réunion en visio avec les députés et cadres du mouvement, Marine Le Pen est apparue « combative » aux dires de plusieurs participants. « On va se battre », affirme un député RN. Visiblement à la manœuvre, cette dernière entend utiliser tous les moyens à sa disposition pour contester cette décision en justice. Son avocat a déjà annoncé faire appel même si le temps judiciaire, d'ici à la prochaine élection présidentielle, laisse planer le risque que Marine Le Pen soit toujours inéligible au moment du dépôt des candidatures.

Mais c'est sur le terrain politique que la cheffe de file des députés RN entend répliquer le plus fort. Une campagne d'affichage

pour dénoncer la portée de cette condamnation est en cours d'impression et les éléments de langage des porte-parole du parti s'affinent d'heure en heure.

Pour le RN, il est essentiel de démontrer que ce jugement obéirait avant tout à des motifs d'ordre politique. « Il y a déjà eu des alertes, la fermeture d'une chaîne, C8, les réquisitions extrêmement sévères au procès d'un ancien président de la République, Nicolas Sarkozy et maintenant Marine Le Pen... », énumère un député RN.

« Mobilisation populaire et pacifique »

« La condamnation avec exécution provisoire de Marine Le Pen, qui l'empêche d'être candidate en 2027, est un scandale démocratique », a dénoncé sur le réseau social X, Jordan Bardella, le président du parti pressenti pour reprendre le flambeau en cas d'empêchement définitif de sa mentore.

Le RN a lancé, en parallèle de sa campagne d'affichage, une pétition en ligne « Soutenons Marine » accompagné du hashtag, #SauvonsLaDémocratie.

Face au poids des décisions judiciaires, l'extrême droite espère mobiliser son électeurat autour de la notion de déni de démocratie. « Par notre mobilisation populaire et pacifique, montrons-leur que la volonté du peuple est plus forte », a renchéri Jordan Bardella, toujours sur X.

« C'est dans l'intérêt immédiat du RN de se présenter en victime pour alimenter un sentiment de confiscation de la volonté des citoyens », analyse Luc Rouban, chercheur au CNRS. Reste que la portée d'un tel jugement aura des effets pour l'instant inconnus sur l'électorat que même le RN ne saurait prévoir. ■



La classe politique sous

Après la condamnation de Marine Le Pen, l'extrême droite a dénoncé une décision politique, tandis que le reste de l'échiquier politique se divise entre le respect de la justice et le danger pour la démocratie.

La classe politique française est en ébullition. Après la condamnation de Marine Le Pen, son camp dénonce un déni de démocratie. Le reste de l'échiquier politique appelle, lui, à respecter cette décision de justice.

Sans surprise, cette décision de justice a été vivement condamnée du côté du Rassemblement national. « Aujourd'hui, ce n'est pas seulement Marine Le Pen qui est injustement condamnée : c'est la démocratie française qui est exécutée », a ainsi dénoncé son président, Jordan Bardella.

Son rival d'extrême droite, Eric Zemmour estime pour sa part que « ce n'est pas aux juges de décider pour qui doit voter le peuple ». « Quels que soient nos désaccords, Marine Le Pen est légitime pour se présenter devant le suffrage », a-t-il affirmé.

Une « cabale judiciaire indigne »

La « seule culpabilité » de Marine Le Pen est qu'elle « menait notre camp sur le chemin de la victoire », a réagi de son côté sa nièce Marion Maréchal. « Des juges se pensant au-dessus du peuple souverain, ont décidé d'exécuter dans un tribunal, celle qu'ils n'ont jamais pu faire reculer dans les urnes », a également critiqué sur X l'eurodéputée, un temps en froid avec sa tante.

Le chef de file des députés Les Républicains Laurent Wauquiez a de son côté regretté lundi « une déci-

sion très lourde et exceptionnelle » après la condamnation de Marine Le Pen à une peine de cinq ans d'inéligibilité immédiate, l'empêchant à ce stade de se présenter à la présidentielle en 2027.

« Il n'est pas sain que dans une démocratie, une élue soit interdite de se présenter à une élection et je trouve que les débats politiques doivent être tranchés dans les urnes », a déclaré le candidat à la présidence de son parti en marge d'un déplacement à Royan, selon un enregistrement audio transmis par son entourage à l'AFP. « Cette décision va nécessairement avoir un poids très lourd sur le fonctionnement de notre démocratie. Ce n'est sans doute pas le chemin qu'il aurait fallu prendre », a-t-il observé.

Respecter la justice

Le reste de l'échiquier politique était, lui, bien plus mesuré. « La justice s'est prononcée et à ce titre nous devons la respecter. La question que je pose maintenant au Rassemblement national, et peut-être à d'autres qui sont sur cette ligne-là, c'est à partir de combien dans les sondages on estime qu'on est au-dessus des lois ? », a estimé la députée Renaissance Prisca Thévenot.

François Bayrou a lui été « troublé par l'énoncé du jugement », a rapporté à l'AFP l'entourage du Premier ministre, confirmant une

« La décision de destituer un élu devrait revenir au peuple. »

JEAN-LUC MÉLENCHON
La France insoumise



Marine Le Pen a quitté le tribunal de Paris lundi avant même l'énoncé de sa sentence.
Photo Alain Jocard/AFP

le choc

Musk et Poutine font chorus

information du « Parisien ». Le chef du gouvernement n'entend toutefois faire « aucun commentaire sur une décision de justice », a précisé son entourage.

Des propos qui ont déplu au Premier secrétaire du PS, Olivier Faure, qui a déploré sur X que « visiblement le respect de la loi, l'Etat de droit, la séparation des pouvoirs, ne sont plus à l'ordre du jour au gouvernement ». Sur BFMTV, François Hollande a également jugé que le Premier ministre « n'a pas à être troublé, quand on est Premier ministre dans une République et qu'on est le gardien de la loi, il faut accepter que les tribunaux puissent être garantis dans leur indépendance ».

LFI se distingue à gauche

La cheffe des écologistes, Marine Tondelier, a rappelé que Marine Le Pen « est une justicière comme les autres » : « Quand on donne des leçons d'exemplarité à tout le monde, on doit commencer par se l'appliquer à soi-même », a-t-elle taclé. « La justice est la justice. Selon que vous serez puissant ou misérable, comme écrivait La Fontaine, elle doit être la même pour tous. D'autant que Marine Le Pen est une responsable politique qui exige plus de fermeté de la part de la justice ! Respectons la justice, donc », a abondé le secrétaire national du PCF, Fabien Roussel.

Mais à gauche, la voix de La France insoumise se distingue. « La décision de destituer un élu devrait revenir au peuple », a ainsi affirmé son leader, Jean-Luc Mélenchon. « C'est à cela que servirait le référendum révocatoire dans une VI^e République démocratique », a-t-il ajouté, après que le parti de gauche radicale a indiqué vouloir « battre aussi demain dans les urnes » l'extrême droite « quel que soit son ou sa candidate ». — A. R.

Le multimilliardaire américain Elon Musk a dénoncé un « abus du système judiciaire », prévenant qu'il y aurait « un retour de bâton » comme avec « les attaques judiciaires » contre Donald Trump.

Avant même que le jugement ait été encore complètement prononcé, les réactions internationales avaient commencé à affluer. La décision du tribunal correctionnel de Paris de condamner Marine Le Pen et 24 autres prévenus dans le dossier des assistants d'eurodéputés du FN constitue de fait un événement politique international.

Le multimilliardaire américain Elon Musk a réagi dans l'après-midi pour dénoncer un « abus du système judiciaire » après la condamnation de la figure du Rassemblement national à l'inéligibilité, prévenant qu'il y aurait « un retour de bâton » comme avec « les attaques judiciaires » contre Donald Trump.

« Lorsque la gauche radicale ne peut pas gagner par le biais d'un vote démocratique, elle abuse du système judiciaire pour emprisonner ses opposants. C'est son mode opératoire à travers le monde », écrit Elon Musk sur son réseau social X, ajoutant dans un autre post : « Il y aura un retour de bâton, comme avec les attaques judiciaires menées contre le président Trump ».

« Mauvais film »

Une déclaration qui fait suite à plusieurs interventions et commentaires du bras droit du président américain sur la politique européenne. Le patron de Tesla et SpaceX s'est notamment rapproché de Giorgia Meloni en Italie, a soutenu publiquement le parti d'extrême droite AfD en Allemagne et affiché

son soutien au parti anti-immigration Reform UK en Grande-Bretagne.

Le Kremlin a été un des premiers à réagir, soutenant que cette décision résonne comme une « violation des normes démocratiques ». Pour Dimitri Pesko, porte-parole du pouvoir russe, « de plus en plus de capitales européennes empruntent cette voie » (de la violation des normes démocratiques), même si le jugement est qualifié d'« affaire intérieure de la France ».

Le Premier ministre hongrois, Viktor Orbán, a lancé un appel en écrivant : « Je suis Marine ! » sur son compte X.

Même son de cloche mais avec une réaction plus spectaculaire pour le Premier ministre hongrois, Viktor Orbán, qui a lancé un appel en écrivant « Je suis Marine ! » sur son compte X. « Ils ne parviendront pas à faire taire la voix du peuple français », a de son côté réagi sur X, le président du parti politique d'extrême droite espagnol Vox Santiago Abascal. Son message est illustré par une photo de la leader du Rassemblement national accompagné de la formule « #JeSoutiensMarine ».

Autre leader d'une formation nationaliste, le vice-Premier ministre italien Matteo Salvini a fustigé la « déclaration de guerre de Bruxelles », aux sources selon lui de la condamnation de Marine Le Pen. « Qui craint le jugement des électeurs souvent se rassure par le jugement des tribunaux. A Paris, ils ont condamné Marine Le Pen et ils vou-

draient l'exclure de la vie politique. Un mauvais film que nous voyons aussi dans d'autres pays comme la Roumanie », a déclaré le chef de la Ligue (extrême droite), dans un communiqué.

Le chef du parti d'extrême droite à la tête de la coalition néerlandaise Geert Wilders, s'est dit pour sa part « choqué » par la condamnation de Marine Le Pen, qu'il juge « incroyablement sévère ». « Je la soutiens et je crois en elle à 100% et je suis persuadé qu'elle gagnera en appel et qu'elle deviendra présidente de la France », a-t-il déclaré sur X.

— S. T.

Le saut dans le vide

Comment éviter une trumpisation du débat en France ? Petites et grandes conséquences du scénario noir pour le RN que vient d'écrire la justice.

LE FAIT DU JOUR POLITIQUE
de Cécile Cornudet



On efface tout, on recommence. Tout ce sur quoi s'est construite la vie politique depuis dix ans s'est effondré d'un coup. Marine Le Pen, la candidate du RN immanquablement donnée en tête pour la prochaine présidentielle, pourrait ne pas pouvoir se présenter, sauf décision contraire en appel dans un délai suffisamment court. La probabilité est faible. Personne, dans la politique comme dans le monde judiciaire, ne pensait que la justice oserait, et pourtant elle l'a fait. Condamner Marine Le Pen à 5 ans d'inéligibilité, avec exécution immédiate. Assécher le parti de plus de 5 millions d'euros d'amendes et dédommagements, à exécution immédiate également, compliquant sa capacité à financer une campagne électorale. La vie politique française vit un séisme.

Le Rassemblement national est le premier touché bien sûr, chez qui tout procède du chef. Quelle stratégie présidentielle construire dans l'attente d'un appel et en réinventant une défense ? Jusqu'où donner corps à une hypothèse Bardella, ce plan B beaucoup plus fragile qu'il n'y paraît dans les sondages ? Contesté en interne, et encore bien jeune. « En 2032, Jordan Bardella aura 36 ans », soulignait Marine Le Pen récemment dans « Le Figaro », manière de dire que ce serait la bonne date, et non 2027, pour y prétendre. La première riposte se fera sur le terrain judiciaire. Le RN va faire appel, a-t-elle aussitôt expliqué. Se battre, dénoncer cette décision de justice, pour imprimer très vite un récit autrement plus favorable que celui du jugement. Coupable de détournement de fonds publics, et donc inéligible à exécution provisoire ? « C'est la démocratie qui est exécutée », a répliqué Jordan Bardella, en retournant le mot.

La seconde sera politique. Depuis quelques jours déjà, le RN brandit à nouveau la menace d'une censure contre le gouvernement Bayrou. C'est quand la bête est touchée qu'elle est la plus dangereuse. La dédramatisation peut s'oublier, surtout quand la base militante éprouve le sentiment d'être méprisée par un « système » politico-judiciaire hostile. Comme se faire son porte-voix ? La tentation va être grande pour Marine Le Pen de basculer dans ce trumpisme dont elle se méfiait jusqu'ici. Haro contre les juges, défense de la « liberté d'expression », voire appel à la mobilisation. Le fera-t-elle ? Les populistes du continent européen ont été les premiers à lui apporter leur soutien : Vladimir Poutine, Viktor Orbán, Geert Wilders, Matteo Salvini.

Le risque est grand désormais d'une polarisation du débat public, radicale et violente.

Sur les réseaux sociaux, un hashtag #jesoutiensmarine a aussitôt été lancé. Le risque est grand désormais d'une polarisation du débat public, à l'américaine pourrait-on dire, radicale et violente. Pour le contrer, la gauche et les macronistes ont tu lundi les doutes qu'ils éprouvent pourtant en privé sur une telle décision de justice. Surtout ne pas s'engouffrer dans la brèche dangereuse d'une contestation de l'Etat de droit, serrer les dents, il y a quelque chose d'essentiel qui se joue dans le moment et qu'il faut sauver. Les mêmes ont d'ailleurs compris que le jeu venait de s'ouvrir pour la présidentielle. Si le RN n'est plus assuré d'être au second tour de la présidentielle, alors qu'est-ce qui imposerait de s'unir pour le premier ? Le temps peut être venu du « pourquoi pas moi ? » et de la surenchère verbale et stratégique pour chaque nouveau candidat qui voudrait s'imposer. Il n'y a qu'une seule certitude dans cet océan d'inconnues qui s'ouvre : l'apaisement n'est pas pour demain. ccornudet@lesechos.fr

Dessins Kim Roelker pour « Les Echos »

Les informés

de Jean-Rémi Baudot et Agathe Lambret, du lundi au jeudi à 20h
1h de décryptage et d'analyse de l'actualité

chaque mardi avec Les Echos

franceinfo:
radio . web . tv canal 27



© Photo : Christiane Jurenowicz / Radio France



Pour la justice, il n'est pas question d'une « incompréhension » des règles de fonctionnement du Parlement européen, mais d'un « détournement mis en place pour alléger » les finances du parti frontiste. Et Marine Le Pen était « au cœur de ce système ».

Les raisons d'un jugement très sévère

Dans une salle comble au climat lourd, le tribunal a annoncé lundi que, dans le dossier des assistants d'eurodéputés du FN, la leader frontiste est condamnée à une peine d'inéligibilité applicable immédiatement. Marine Le Pen est aussi condamnée à quatre ans de prison dont deux ferme aménagés sous bracelet. Récit.

Valérie de Senneville

Marine Le Pen vient de quitter bruyamment la salle d'audience entourée de sa garde rapprochée. Il est un peu plus de 12 heures ce lundi 31 mars et la leader du RN a compris. « C'est incroyable ! » maugrée-t-elle après un échange mezza voce avec son avocat.

Elle tire la porte de la salle d'audience, passe rapidement sans un regard devant la horde de journalistes et de caméras qui l'attendent dehors et sont les premiers surpris de la voir surgir ainsi, alors que le tribunal est encore en train de donner son délibéré. Puis ils se mettent à la suivre en courant dans les escaliers du tribunal. Trop tard. La patronne du parti d'extrême droite est partie sans attendre le prononcé individuel des peines : elle sait déjà qu'elle va être déclarée inéligible immédiatement par le tribunal.

« Système », « faisceau d'éléments »

À l'intérieur, c'est la sidération sur les bancs de la défense et dans le public. Tous viennent de comprendre que le tribunal ne reculerait pas et suivrait les réquisitions du parquet, qui avait demandé l'exécution provisoire de la peine d'inéligibilité pour les élus prévenus dans cette affaire. Le parti est mis en cause pour avoir mis en place un « système » destiné à faire payer, par le Parlement européen, des assistants parlementaires destinés dans les faits à d'autres fonctions au sein du parti.

Cela fait une heure et demie que la présidence de l'audience, Bénédicte de Perthuis, a commencé la lecture de la décision du tribunal « rendu après en avoir délibéré sereinement ». Elle prévient : « Ça va être un petit peu long », et « pas par goût du suspense ». Personne ne s'attend encore au coup de tonnerre.

Les mots sont choisis. Le goût du détail aussi. Sans surprise, chaque thème est abordé avec un luxe de précaution, rappel de la loi et de la

jurisprudence. La présidente, certes « consciente que les enjeux dépassent cette enceinte », détaille la décision d'une voie calme et claire.

« Que les choses soient claires, précise-t-elle, personne n'est jugé pour avoir fait de la politique. La question est de savoir si les contrats signés avec les parlementaires ont reçu une exécution ou pas. » Dans les « deux mondes parallèles » du droit et de la politique que la magistrate avait déplorés, lors de l'interrogatoire à la barre en novembre de Marine Le Pen, elle a choisi le sien : celui du droit et rien que du droit.

La présidente détaille méticuleusement la démarche du tribunal, qui « s'est servi d'un faisceau d'éléments pour apprécier si ces contrats avaient été exécutés ou pas ». Passés sous ce tamis, la très grande majorité de ceux-ci apparaît comme « fictifs » et « dépourvus d'objet réel ». Ainsi, « il a été établi que toutes ces personnes travaillaient en réalité pour le parti, que leur député ne leur avait confié aucune tâche ».

Peu importe qu'« un lien hiérarchique » ait existé entre le ou la députée et son assistant(e) : « On peut difficilement considérer qu'une secrétaire travaillant à plein temps pour le parti puisse être considérée comme assistante parlementaire au Parlement européen », précise Bénédicte de Perthuis.

« Enrichissement du parti »

Il en est ainsi notamment de Catherine Griset, assistante et amie de Marine Le Pen, qui sera ensuite à son tour élue députée européenne. « Mme Griset travaillait pour Marine Le Pen, mais pas en tant qu'assistante parlementaire. » « Il n'y a pas d'exécution du contrat, qui était un contrat fictif d'assistante parlementaire », continue le tribunal.

L'« existence d'un système » mis en place par le parti « ne fait aucun doute », assène Bénédicte de Perthuis. Ainsi, quand bien même « il n'aurait aucun enrichissement personnel », reconnaît la magistrate, « il y a bien un enrichissement du parti ». Et Marine Le Pen était « au cœur de ce système ». « Elle s'est inscrite avec autorité et détermination dans le fonctionnement instauré par son père » dès 2004, et l'a « optimisé », estiment encore les juges. C'est notamment Marine Le Pen qui va « arbitrer la répartition des enveloppes », et les députés européens vont suivre « la logique du parti », juge le tribunal. Dès lors, pour la justice, il ne s'agit pas d'une erreur

ou d'une « incompréhension » des règles de fonctionnement du Parlement européen, mais d'un « détournement mis en place pour alléger » les finances du parti.

Le tribunal estime que 4,1 millions d'euros ont ainsi été détournés au préjudice du Parlement européen, provoquant « une rupture d'égalité en favorisant les candidats du FN au détriment des autres » et un « contournement démocratique grave ».

Jusque-là, rien de réellement surprenant, au vu des débats qui ont eu lieu en fin d'année dernière en audience. Marine Le Pen est déclarée coupable de détournement de fonds publics. Sur son siège, la leader frontiste est encore assise le dos collé au banc, les bras croisés sur la poitrine. Mais déjà elle s'agit, fait « non » de la tête et enfonce la tête dans les épaules.

Le tribunal estime que 4,1 millions d'euros ont été détournés au préjudice du Parlement européen, provoquant « une rupture d'égalité en favorisant les candidats du FN au détriment des autres » et un « contournement démocratique grave ».

La présidente aborde l'inéligibilité et son exécution provisoire. Le son de la voix de Bénédicte de Perthuis change. « Le tribunal ne méconnaît pas les conséquences d'une peine complémentaire assortie d'une exécution provisoire pour les élus. Marine Le Pen a été candidate à l'élection présidentielle les deux dernières fois, et elle a annoncé qu'elle serait de nouveau candidate lors des prochaines élections », prévient la présidente.

Et comme un twist cher aux séries policières, assène : « La proposition de la défense de laisser les électeurs décider d'une hypothétique sanction dans les urnes revient à revendiquer un privilège, une immunité en violation des règles de la loi. » Maître Bosselut, l'avocat de la patronne du RN, regarde sa cliente. Ils viennent de réaliser. Marine Le Pen sort.

La présidente continue, imperturbable : « Cette question d'assortir ou non les peines d'inéligibilité prononcées de l'exécution provisoire se pose donc de façon singulière dans une décision pénale rendue au nom du peuple français, c'est-à-dire au nom des citoyens français dans leur ensemble et non d'une partie des électeurs. Le tribunal ne doit, ni ne peut non plus en la matière, quand il s'agit d'interpréter la loi, ignorer l'exigence de recherche d'un consensus social (qui ne peut se confondre avec le consensus d'une classe, quand bien même s'agirait-il de la classe politique par exemple) », assène-t-elle comme pour prendre le discours populiste à son propre jeu.

Mais « près de dix ans après les faits », l'impression reste pour les juges que le parti et sa leader ont « une conception peu démocratique de l'exercice politique ». Et que « le logiciel de défense marque peu d'intérêt pour la manifestation de la vérité et [tient] peu de cas du débat contradictoire ». « Les prévenus n'ont exprimé aucune prise de conscience de leur violation de la loi et de l'importance de la probité, niant parfois jusqu'à l'évidence », tance Bénédicte de Perthuis. Qui insiste encore : « C'est une impunité revendiquée de façon continue depuis l'origine de la procédure, au mépris de la loi. »

« Risque de récurrence fort »

Dès lors, pour les juges, « le risque de récurrence est fort » et « objectivement caractérisé ». Il y aurait aussi un risque « majeur de trouble à l'ordre public », avec le fait que « soit candidate notamment à une présidentielle, voire élue, une personne déjà condamnée en première instance ».

Pour les juges, c'est clair : il faut « veiller à ce que les personnes élues ne bénéficient pas d'un régime de faveur. Dès lors, il apparaît nécessaire à titre conservatoire d'assortir la peine d'inéligibilité de l'exécution provisoire ».

Marine Le Pen est déclarée inéligible, à effet immédiat et pour cinq ans, compromettant très sérieusement sa candidature à l'Élysée en 2027. Le tribunal de Paris la condamne aussi à une peine de quatre ans de prison dont deux ferme et 100.000 euros d'amende. La peine de prison ordonnée contre Marine Le Pen est aménagée sous bracelet, a précisé le tribunal, ce qui veut dire qu'elle n'ira pas en prison. Elle a annoncé faire appel, mais l'inéligibilité est d'application immédiate. ■

« Même inéligible, Le Pen pourrait être nommée à Matignon »

Propos recueillis par Ulysse Legavre-Jérôme

Marine Le Pen est-elle définitivement hors-jeu pour la présidentielle de 2027 ? Non, elle peut encore déposer une requête en relèvement de sa peine d'inéligibilité dans six mois devant le tribunal qui l'a condamnée. Cela pourrait permettre, sans revoir le fond, de ménager l'application temporaire de sa peine. Par ailleurs, le délai d'appel étant en moyenne d'un an (parfois jusqu'à deux ans), l'ex-présidente du RN peut aussi espérer obtenir une peine plus clémente avant l'élection présidentielle de 2027. Rien n'est certain, mais il pourrait aussi y avoir des pressions d'ici là pour revenir sur certaines dispositions de la loi Sapin. Marine Le Pen pourrait alors se voir appliquer une peine moins sévère.

Autre option, le Conseil constitutionnel a ouvert vendredi dernier la voie à une potentielle question prioritaire de constitutionnalité (QPC) sur le sujet de l'exécution provisoire, qui pourrait être soulevée lors d'un éventuel appel. Mais il faudrait attendre le prononcé de l'appel pour qu'elle puisse en profiter.

Le RN crie au déni de démocratie. Estimez-vous la décision sévère ?

Le jugement est effectivement sévère. La Cour de cassation avait retenu, le 18 décembre dernier [concernant Hubert Falco, ancien maire de Toulon, NDRL], une interprétation bien plus restrictive de l'inéligibilité provisoire, notamment en cas de récidive. Vendredi, le Conseil constitutionnel a rappelé que ce risque devait être apprécié de manière proportionnée par rapport au droit des électeurs à choisir leurs candidats. L'objectif d'une peine provisoire n'est pas de punir, mais vise à préserver la société en attendant une décision de justice définitive. Le juge a clairement estimé que le risque que Marine Le Pen organise à nouveau un système de détournement de fonds à brève échéance était supérieur aux conséquences que cette décision aurait sur son droit à être candidate.

Quelles sont les conséquences politiques pour le RN ?

Pour le parti, cette décision représente un véritable séisme. Jordan Bardella n'a pas la même envergure électorale que Marine Le Pen, qui parvient à mobiliser un électoralat populaire autour d'une image plus sociale. Rien ne garantit que cet électoralat continue à voter RN, même si l'hypothèse d'un « ticket présidentiel » reste envisageable. Même inéligible, Marine Le Pen pourrait en effet être nommée à Matignon.

Quoi qu'il en soit, la stabilité du parti dépendra fortement du maintien de Marine Le Pen à proximité. L'autorité de Jordan

BENJAMIN MOREL
Constitutionnaliste, maître de conférences en droit public à l'université Paris-Panthéon-Assas

Bardella demeure trop fragile pour préserver l'équilibre idéologique complexe qu'est devenu le Rassemblement national.

Comme François Bayrou, craignez-vous un « choc dans l'opinion » ?

L'électorat de droite s'était déjà crispé contre les juges lors de l'affaire Fillon, tout comme l'électorat centriste à l'occasion des affaires du Modem, le parti de François Bayrou, ou encore de Richard Ferrand, l'actuel président du Conseil constitutionnel. Contrairement à ce que certains affirment, critiquer la décision d'un juge est possible en démocratie. N'a-t-on pas critiqué la décision de la Cour suprême américaine sur l'IVG ? Aucune autorité n'est à l'abri de critiques dans une démocratie.

La justice est organisée justement pour parer à sa faillibilité, et prévoit pour cela un système d'appel ou de cassation. Le danger survient lorsque la critique ne porte plus seulement sur une décision, mais sur l'ensemble du système judiciaire, considéré comme politiquement biaisé. Ou encore lorsque l'on remet en cause l'exécution des décisions rendues, soit le respect de la chose jugée. Or, c'est précisément la situation actuelle aux États-Unis. Je crains que cette affaire ne conduise la France sur une pente similaire. En cela, l'État de droit n'a jamais paru aussi menacé. ■



« Aucune autorité n'est à l'abri de critiques dans une démocratie. Le danger survient lorsque la critique ne porte plus seulement sur une décision, mais sur l'ensemble du système judiciaire, considéré comme politiquement biaisé. »

LesEchos SUR



RETROUVEZ DOMINIQUE SEUX DANS « L'ÉDITO ÉCO »

À 7H45

DU LUNDI AU VENDREDI

Guerre commerciale : ces Européens qui promettent d'investir aux Etats-Unis

ÉTATS-UNIS

L'annonce de lourds droits de douane par Donald Trump pousse les industriels de l'automobile à produire davantage aux Etats-Unis.

CMA CGM, Stellantis, Siemens, Saint-Gobain, ont déjà franchi le pas.

Solveig Godeluck
— Bureau de New York

« Plus d'investissement, plus d'emplois, et plus d'argent dans la poche des Américains. » La communication de la Maison-Blanche sur la réindustrialisation de l'Amérique est simple et efficace. Il y a une semaine, Donald Trump a publié la liste des annonces d'investissements que sont venus déposer à ses pieds des groupes américains ou étrangers désireux de s'attirer ses bonnes grâces. Parmi eux figurent plusieurs Européens, qui veulent échapper aux droits de douane et profiter d'un marché américain attractif.

A ce jour, l'annonce la plus spectaculaire a été celle du transporteur maritime CMA CGM, un champion français basé à Marseille. Le patron Rodolphe Saadé a été reçu début mars dans le Bureau ovale, devant les caméras – un « prix » que Donald Trump n'a pour l'instant accordé qu'aux investisseurs mettant au moins 20 milliards de dollars sur la table. C'est précisément le montant promis par CMA CGM, plus un

engagement à créer 10.000 emplois aux Etats-Unis. « Au cours des quatre prochaines années, nous allons considérablement développer notre flotte battant pavillon américain, accroître la capacité des principaux ports à conteneurs sur les deux côtes du pays, développer des entrepôts de pointe dans tout le pays et établir une importante plaque tournante du fret aérien à Chicago », a détaillé Rodolphe Saadé. Le transporteur a joué sur la corde sensible en parlant de ressusciter la construction navale américaine et la petite compagnie American President Lines.

Il faut dire que les transporteurs maritimes risquent d'être gravement atteints par la politique de Donald Trump, qui veut taxer chaque débarquement de conteneurs dans un port américain. Il compte faire payer le prix fort aux navires qui ne sont pas made in America, alors que les flottes sont très souvent construites en Asie.

Un crash automobile

Dans ce communiqué qui date d'avant la mise en place de droits de douane sectoriels de 25% sur l'automobile, la Maison-Blanche se vante aussi de « refaire des Etats-Unis un centre manufacturier mondial » grâce au « levier des tarifs douaniers ». Le groupe franco-italo-américain Stellantis va investir 5 milliards de dollars dans ses usines américaines et rouvrir l'usine de Belvidere dans l'Illinois, clame-t-il. Une relocalisation qui avait déjà été négociée pour clore la grève de 2023, mais qui traîne trop en longueur au goût des syndicats.

Le président de Stellantis, John Elkann, a rencontré Donald Trump en janvier. Début mars, le constructeur a remercié l'hôte de la Maison-



Le patron du transporteur maritime CMA CGM, Rodolphe Saadé, a été reçu par Donald Trump à la Maison-Blanche le 6 mars dernier.

Blanche pour avoir suspendu ses nouveaux droits de douane visant le Canada et le Mexique. Stellantis importe plus de 40% des véhicules vendus aux Etats-Unis, notamment depuis ces deux pays.

Mais les autres constructeurs européens aussi craignent pour leurs ventes américaines. Volkswagen envisage de produire ses véhicules haut de gamme Audi et Porsche aux Etats-Unis, a révélé le « Handelsblatt » en janvier. Volvo

serait en mesure d'accroître rapidement les capacités de son usine de Caroline du Sud et d'acheter plus de pièces détachées américaines, a déclaré en février le patron de la firme suédoise, Jim Rowan. Le britannique Rolls-Royce pourrait transférer une partie de sa production de moteurs en Amérique pour échapper aux droits de douane.

En mars, Saint-Gobain, qui gère déjà plus de 160 sites industriels aux Etats-Unis, a promis de construire une usine de matériaux à New York, avec 40 millions de dollars et 30 créations d'emplois à la clé. Le verrier français qui fabrique des pare-brises est l'un des fournisseurs de Tesla.

L'appel des data centers

D'autres industriels sont surtout alléchés par le marché américain des data centers et de leur électrification. Le français Schneider Electric a déclaré la semaine dernière qu'il allait injecter 700 millions de dollars dans des rénovations, extensions et implantations de sites dans six Etats américains, en créant plus de 1.000 emplois.

Siemens a annoncé début mars miser 285 millions de dollars dans la production industrielle aux Etats-

Unis. Le groupe allemand vient de finaliser l'achat pour 10 milliards de l'éditeur de logiciels américain Altair et va ouvrir deux usines de production d'équipements électriques en Californie et au Texas. De même, Eaton Corp, basé à Dublin, a dévoilé en février un investissement de 340 millions pour fabriquer des transformateurs électriques dans le Wisconsin. Le suisse ABB va remettre 120 millions dans ses usines du Tennessee et du Mississippi.

Siemens a annoncé miser 285 millions de dollars dans la production industrielle aux Etats-Unis.

Dans les biens de consommation, le fabricant de spiritueux britannique Diageo, qui réalise 40% de ses ventes aux Etats-Unis et y emploie 11.500 personnes, a annoncé fin janvier un investissement de 415 millions de dollars dans une usine et un entrepôt en Alabama. Le groupe a toutefois exprimé sa crainte d'un retour de

bâton pour les alcools exportés à partir des Etats-Unis, et signalé que certaines « marques iconiques doivent être produites à l'étranger ».

L'Europe handicapée

Enfin, il y a tous ceux qui déclarent publiquement leur intérêt. Bernard Arnault, le PDG du groupe de luxe et de spiritueux LVMH (propriétaire des « Echos »), a déclaré en janvier qu'il « envisageait sérieusement » d'accroître ses capacités productives aux Etats-Unis, en raison d'un « vent d'optimisme » dans le pays. L'italien Campari, lui aussi, « examine les opportunités ».

La menace de Donald Trump d'imposer 200% de taxes sur les alcools européens n'est pas tombée dans l'oreille d'un sourd. « Nous pourrions devoir avancer le calendrier de nos projets aux Etats-Unis et ralentir les projets ailleurs », a déclaré en février le patron de Michelin, Florent Menegaux, au « FT ». Les tarifs douaniers américains ne sont pas la seule raison, regrettant que Michelin ne soit « plus capable d'exporter à partir de l'Europe » en raison du coût de l'énergie, des impôts, mais également des réglementations sur le Vieux Continent. ■

Les espoirs de relocalisations suscitent l'effervescence à New York

Face au projet protectionniste de Donald Trump, les groupes européens qui vendent sur le marché américain réfléchissent à leurs options.

A New York, un vent d'effervescence souffle chez les conseils des entreprises européennes. Leurs clients se demandent comment s'adapter à la nouvelle donne tarifaire américaine, et multiplient les consultations. « Ce n'est pas un vent de panique. Plutôt de l'inquiétude, et de l'incertitude », témoigne Stéphane Ducroizet, le directeur Amériques du Crédit Agricole, qui évoque « des discussions générales mais pas de projets d'investissement massifs à ce stade », ses interlocuteurs faisant selon lui preuve d'« attentisme ».

Gérer l'incertitude

« La plupart ont fait des stocks, notamment dans les biens de consommation », explique-t-il. C'est notamment le cas des producteurs de vins et de spiritueux. Ceux qui en ont les moyens ont mis en réserve huit ou neuf mois d'importations, en espérant que d'ici là, le bras de fer tarifaire se sera apaisé et que le président américain aura retiré sa menace d'imposer à 200% les alcools européens. A minima, Washington devrait abaisser le montant des nouveaux droits, gagent ainsi les industriels. Résultat, leurs coûts de stockage aux Etats-Unis ont doublé, triplé, voire quadruplé. De manière générale, note Stéphane Ducroizet, les industriels européens expriment plutôt une

« volonté d'apaisement ». « Ils veulent faire passer le message de la désescalade. Ils cherchent surtout à stabiliser la situation et à travailler sur les détails des mesures avec l'administration », dit le banquier.

Dans les nouveaux locaux du gestionnaire d'actifs Tikehau avec vue sur Central Park, le cofondateur Mathieu Chabran accompagne vers l'ascenseur un investisseur belge venu s'enquérir des opportunités américaines. « De nombreux Européens viennent nous voir pour faire du business ici. Ce sont souvent des family offices, qui veulent avoir une capacité de déploiement et d'accès à des opportunités », raconte l'entrepreneur, tout en restant discret sur le nom de ces clients et prospects. « Le va-et-vient des annonces tarifaires crée de la volatilité boursière et de l'attentisme, mais nous proposons des stratégies d'investissement privé qui permettent de surmonter ces difficultés », expose-t-il.

Ce vendeur de produits financiers remarque que les investisseurs potentiels sont aussi attirés par les opportunités du marché

« Les tarifs sont un accélérateur mais pas la cause principale des réflexions actuelles. »

MATTHIEU COURTECUISE
Fondateur de SIA Partners

américain, où « l'argent tourne », grâce à un appétit pour la Bourse qui n'a pas d'équivalent en Europe. « Il y a sept mois, on venait surtout nous voir dans nos bureaux de Montréal, mais maintenant, il y a beaucoup d'intérêt pour les Etats-Unis », dit-il.

Etudes d'opportunité

Matthieu Courtecuise, fondateur du cabinet de conseil SIA Partners, a déménagé de Paris à New York en 2023. Il constate lui aussi que l'érection de barrières douanières à la frontière américaine provoque un mouvement du Canada vers les Etats-Unis, y compris pour les industriels européens. « Vu d'Europe, il est légitime de se demander si les tarifs vont juste provoquer des pertes d'opportunité, ou bien provoquer des délocalisations. Pour l'instant, je vois surtout des relocalisations depuis le Canada et le Mexique, dit-il. Les tarifs sont un accélérateur mais pas la cause principale des réflexions actuelles ». Les clients « electro-intensifs » dans la chimie, l'aéronautique ou l'industrie lourde sont en effet les premiers à vouloir investir aux Etats-Unis, où l'énergie est nettement moins chère qu'en Europe.

Un secteur fait exception, selon lui : l'automobile, lourdement taxée par Donald Trump. Le président américain semble déterminé à tout mettre en œuvre pour ramener les usines aux Etats-Unis. « C'est un vrai changement. Nous travaillons sur plusieurs études d'opportunité, sans que ce soit un déluge », témoigne-t-il.

— S. G.

Réservé aux lecteurs du quotidien LesEchos

Les seconds vins de Bordeaux À PRIX CASSÉS

La Closerie de Camensac, Dame de Bouard, Dauphin d'Olivier ...

-34%



Les Eclats De Branas Grand Poujeaux 2014

Bordeaux • Moulis-en-Médoc

14,50€ au lieu de 22,00€

« Le second vin de la propriété révèle un fruité croquant et gourmand. Assemblage de Merlot et de Cabernet-Sauvignon exclusivement, il est bien équilibré et offre une belle mise en valeur du fruit »

L'abus d'alcool est dangereux pour la santé, à consommer avec modération.

LesEchos WINE CLUB

RETROUVEZ TOUTES LES OFFRES SUR wineclub.lesechos.fr
Commande par téléphone : 0 810 505 015 Prix appel local (Lundi-Vendredi / 9h-18h)

Face à Trump, Macron appelle à « maintenir le financement d'une recherche académique libre »

EUROPE

En clôturant le sommet SOS Océan à Paris lundi, Emmanuel Macron a insisté sur la responsabilité des Européens en matière de recherche scientifique, après les attaques du président américain sur la science.

Anne Feitz

Emmanuel Macron a profité du sommet SOS Océan, lundi à Paris, pour lancer un appel à la responsabilité des Européens, face aux attaques de Donald Trump sur la science. « Nous avons une responsabilité, nous Européens, de véritablement maintenir le financement d'une recherche académique libre », a-t-il lancé en clôturant ce sommet, organisé les 30 et 31 mars par la Fondation Oceano Azul et Bloomberg Philanthropies.

Dévoilant ses grands objectifs pour la conférence de l'ONU sur l'océan (UNOC), qui se tiendra à Nice du 9 au 13 juin prochain, le pré-

sident a rappelé la nécessité de s'appuyer sur la science. « Nous vivons une période où beaucoup de grandes puissances stoppent leurs financements vers les organismes de recherche publique, contestent la véracité des résultats établis scientifiquement », a-t-il souligné.

« Il n'y a plus de financement américain quand le mot "biodiversité" est dans un programme de recherche aujourd'hui », a-t-il poursuivi. « A Nice, nous devons rappeler cet engagement : il ne doit pas y avoir d'action concernant l'océan qui ne soit éclairée par la science ». Un congrès scientifique, auquel participeront 2.000 scientifiques provenant d'une centaine de pays, se réunira la semaine précédant l'UNOC, notamment afin de définir un indicateur de bonne santé de l'océan.

Traité sur la haute mer

Parmi les autres objectifs de la conférence, que la France organise avec le Costa Rica, Emmanuel Macron a évoqué son espoir d'arriver au nombre de 60 pays ayant ratifié le traité sur la haute mer, contre 21 aujourd'hui – ce qui permettra à ce traité de protection, juridiquement contraignant, d'entrer en vigueur. Ou encore le soutien de la France à un moratoire sur l'exploitation

minière des fonds marins. Insistant sur la « nécessité de lever de nouveaux financements, y compris philanthropiques », le chef de l'Etat a aussi cité la décarbonation du transport maritime – sur laquelle l'Organisation maritime internationale (OMI) mène actuellement des négociations en vue d'arriver à la neutralité en 2050 –, l'arrêt de la surpêche, et la lutte contre la pêche illégale. Le président espère ainsi voir ratifié à Nice l'accord mettant fin aux subventions à cette pratique.

« A [la conférence de l'ONU sur l'Océan] à Nice, nous devons rappeler cet engagement : il ne doit pas y avoir d'action concernant l'océan qui ne soit éclairée par la science. »

EMMANUEL MACRON
Président de la République

Concernant la pollution plastique, Emmanuel Macron a annoncé souhaiter également obtenir à Nice un « engagement des pays riverains de la Méditerranée », deux mois avant la reprise des négociations internationales sur le traité plastique, début août à Genève.

Chalutage de fond

Enfin, Emmanuel Macron aimerait hisser le taux de protection des océans « à 12 %, voire 15 % » de leur surface d'ici à juin prochain. « La COP15 sur la biodiversité de Kunming-Montréal a fixé un objectif de 30 % d'ici à 2030, or nous n'en sommes qu'à 8,5 % », a-t-il ainsi rappelé, indiquant que « la France fera sa part, avec la création de nouvelles aires marines protégées (AMP), et en renforçant le niveau de protection » dans celles qui existent déjà.

Ce qui n'a pas empêché les ONG environnementales de monter au créneau. Reprochant à la France d'autoriser le chalutage de fond même dans ses AMP, plusieurs d'entre elles (Bloom, Environmental Justice Foundation, Seas at Risk, entre autres) ont déploré le silence du président lundi sur le sujet, et l'ont à nouveau « exhorté » à interdire cette pratique dans toutes ses aires marines protégées. ■



Emmanuel Macron, lundi, au sommet SOS Océan, à Paris.

Le poids croissant de l'économie de la mer

Pour l'OCDE, une action coordonnée des gouvernements s'impose pour que les activités liées aux océans et à la mer, qui représentent la cinquième économie mondiale, soient durables sur le long terme.

Richard Hiault

« Une action coordonnée des gouvernements est indispensable » pour que l'économie de la mer « reste durable et prospère à long terme ». Pour l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), il est essentiel de renforcer la gestion de l'océan fondée sur la science. Raffermissement des stratégies maritimes nationales, planification marine, protection des aires marines, mise en œuvre d'accords internationaux sur la biodiversité et le climat, meilleur encadrement des subventions à la pêche et décarbonation du transport maritime sont parmi les priorités définies.

Alors que s'est ouvert, lundi à Paris, le sommet SOS Océan voulu par Emmanuel Macron, l'OCDE, dans son rapport sur « l'économie de la mer à horizon 2050 », est catégorique. « C'est par des politiques scientifiques fondées, une meilleure gestion des espaces maritimes et des solutions numériques

novatrices que nous pouvons préserver les emplois, les moyens de subsistance et la sécurité alimentaire des centaines de millions de personnes qui sont tributaires de la mer », a indiqué dans un communiqué le secrétaire général de l'OCDE, Mathias Cormann.

L'économie des océans est bien plus vaste que l'opinion publique ne peut le penser. Elle ne recouvre pas seulement la pêche, l'activité des ports ou les croisières touristiques. Certes, le tourisme côtier et maritime représente encore la première activité, mais elle est suivie par toute l'industrie pétrolière et gazière, puis par le transport et l'activité des ports, la pêche n'arrivant qu'en quatrième position.

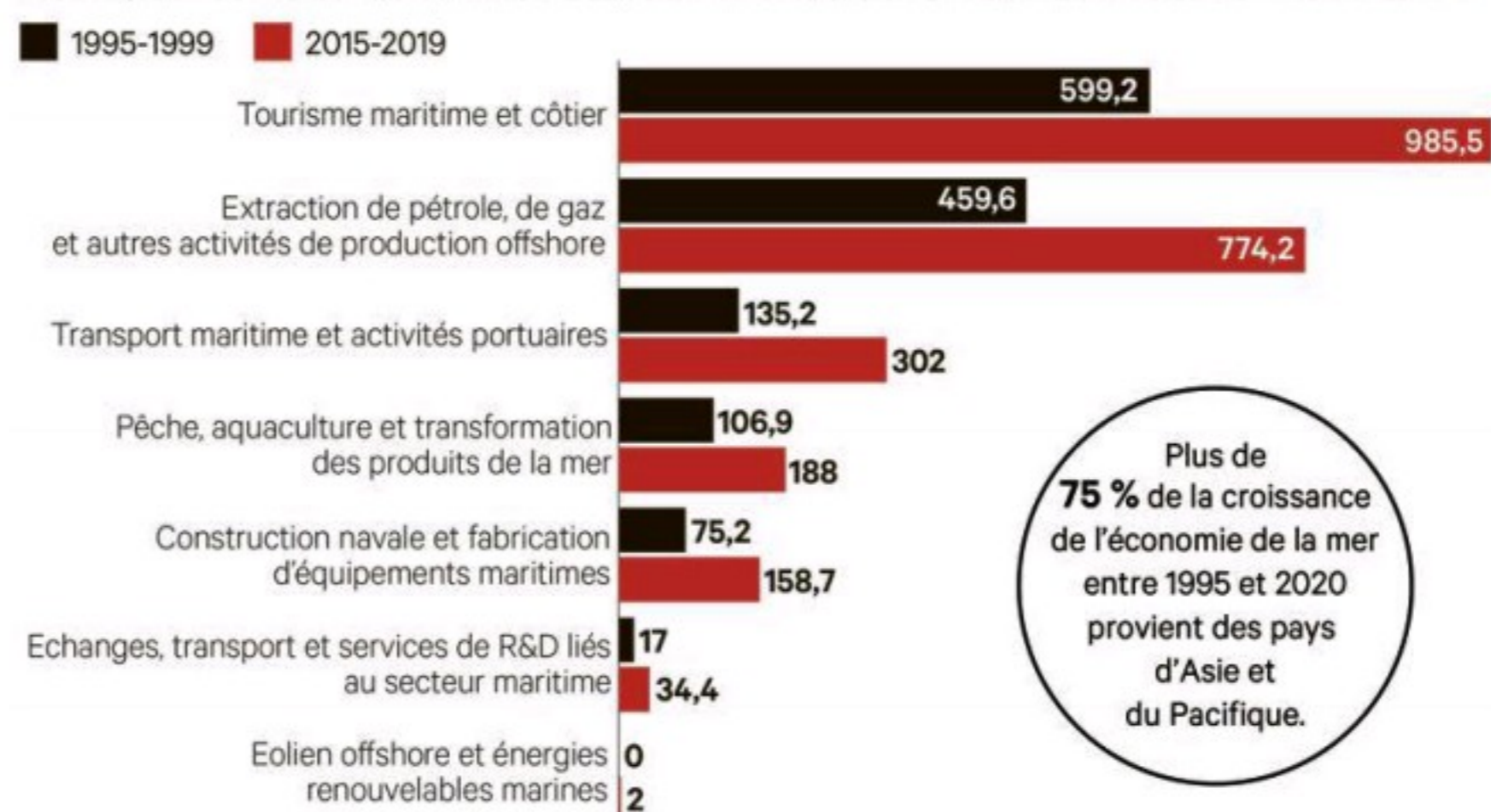
Plus de 100 millions d'emplois

Au cours des dernières années, la construction navale et la fabrication d'équipements maritimes, ainsi que l'extraction de pétrole et de gaz ont largement tiré la croissance. L'économie de la mer pesait, en 2020, 2.600 milliards de dollars, selon les données de l'OCDE.

« Si la mer était un pays, son économie aurait été la cinquième mondiale en 2019 », souligne l'organisation. Mers et océans procurent à plus de 3 milliards de personnes de quoi manger à leur faim, font tran-

L'extraction des énergies fossiles et le tourisme maritime occupent une place prépondérante dans l'économie mondiale de la mer

Valeur ajoutée brute réelle moyenne sur cinq ans des différentes activités maritimes, en milliards de dollars



Plus de 75 % de la croissance de l'économie de la mer entre 1995 et 2020 provient des pays d'Asie et du Pacifique.

« LES ÉCHOS » / SOURCE : OCDE

siter plus de 80 % des biens produits dans le monde et sont sillonnés de câbles transportant 98 % du trafic internet. L'ensemble des activités liées à la mer participe, chaque année, entre 3 et 4 % de la création de richesses au niveau internatio-

nal. Aujourd'hui, un peu plus de 100 millions d'emplois dépendent de telles activités. Un chiffre en recul par rapport au pic de 134 millions constaté en 2019.

L'OCDE y voit là les effets liés aux conséquences de la pandémie de

Covid-19 sur le secteur du tourisme. Mais l'emploi devrait de nouveau reprendre sa course ascendante dans les prochaines années. La majeure partie (75 % environ) de la croissance est à mettre à l'actif des pays d'Asie et du Pacifique. En 2020,

la Chine pesait près de 24 % du total suivi du Japon (7,1 %) des Etats-Unis (7 %) et de l'Inde (5 %).

Réelles menaces

Si les tendances historiques se maintiennent à leur niveau, l'économie de la mer pourrait peser quatre fois plus lourd en 2050 qu'en 1995, avance l'organisation. Les menaces – surexploitation des ressources naturelles, activités illicites, perte de biodiversité, pollution, élévation du niveau de la mer, acidification des océans, vagues de chaleur marines ainsi qu'événements météorologiques extrêmes plus fréquents et puissants – sont grandissantes.

L'élévation du niveau de la mer, la pollution marine, mais aussi les progrès à pas comptés de la numérisation, pourraient handicaper la productivité et la capacité d'adaptation de l'ensemble des secteurs dépendant de la mer. Voilà pourquoi l'OCDE appelle à une mobilisation internationale.

Une gageure à l'heure où le président américain Donald Trump a déclaré la guerre à la science et où l'administration américaine a supprimé toute mention du changement climatique sur les sites officiels, et que les agences fédérales qui travaillent sur le sujet ont déjà subi des réductions d'effectifs. ■

L'Europe détricote le Pacte vert pour éviter de le mettre en pièces

Les eurodéputés doivent voter ce mardi une suspension de la directive CSRD. Un sursis qui doit permettre de rendre plus opérationnel le reporting environnemental.

Marie Bellan

Il y a quelque chose de paradoxal à voir le chef de l'Etat tenir, lundi à Paris, un conseil de planification écologique pour remobiliser son gouvernement sur les questions de transition climatique, alors que dans le même temps, la France a été l'un des pays les plus allants en Europe pour revenir sur le reporting environnemental demandé aux entreprises européennes dans le cadre du paquet législatif Omnibus. C'est ce mardi que doit avoir

lieu le vote dit « stop the clock » qui vise à reporter à 2027 notamment la mise en œuvre de la directive dite CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive). A ce stade, il n'est question que de repousser l'échéance d'entrée en vigueur, le contenu et l'allègement des obligations déclaratives faisant encore l'objet de discussions.

Revendication forte

La directive CSRD, adoptée fin 2022, est déjà une réalité depuis le 1^{er} janvier 2025 pour les entreprises de l'Union européenne de plus de 500 salariés réalisant un chiffre d'affaires de plus de 50 millions d'euros. Deux échéances supplémentaires étaient prévues : 2026 pour les entreprises de plus de 250 salariés et 2027 pour les PME cotées. Ce sont ces deux dernières

échéances qu'il est question de décaler dans le temps. La demande de simplification a été très fortement revendiquée ces derniers mois par les représentants des entreprises, au premier rang desquelles Business Europe, au nom de la compétitivité, nouveau maître mot de la Commission européenne.

Un argument qui a fait mouche, même auprès des plus grands défenseurs de la transition écologique. « On peut simplifier intelligemment pour atteindre les objectifs qu'on s'est fixés. On a peut-être été trop loin, trop vite », admet Pascal Canfin, eurodéputé Renew et ancien président de la commission environnement.

Pour cet artisan du Pacte vert, il faut savoir lâcher du lest pour préserver d'autres acquis. Surtout, le vote de mardi doit être l'occasion,

pour Pascal Canfin, de montrer qu'il existe bien une majorité autour de la présidente de la Commission européenne, Ursula von der Leyen, autour du bloc central, des socialistes et du PPE qui a eu l'habitude de voter ensemble les mesures du Pacte Vert. « Si on échoue à souder cette majorité, on repartirait vers une polarisation qu'on veut éviter », estime l'eurodéputé.

Tronçonneuse ou scalpel

Avec le risque de polarisation politique au Parlement européen, plane aussi une autre menace, celle de la pérennité du Pacte vert. « Le risque, c'est de prendre la tronçonneuse au lieu de manier le scalpel », estime Jean Burkard, responsable du plaidoyer au WWF, qui accompagne déjà certaines grandes entreprises dans leur reporting environnemen-

tal. « Les détracteurs de la CSRD agitent le chiffre des 1.178 indicateurs mais il n'y a que 160 indicateurs obligatoires, et tous ne portent pas sur le climat. Certains indicateurs relèvent

Avec le risque de polarisation politique au Parlement européen, plane aussi une autre menace, celle de la pérennité du Pacte vert.

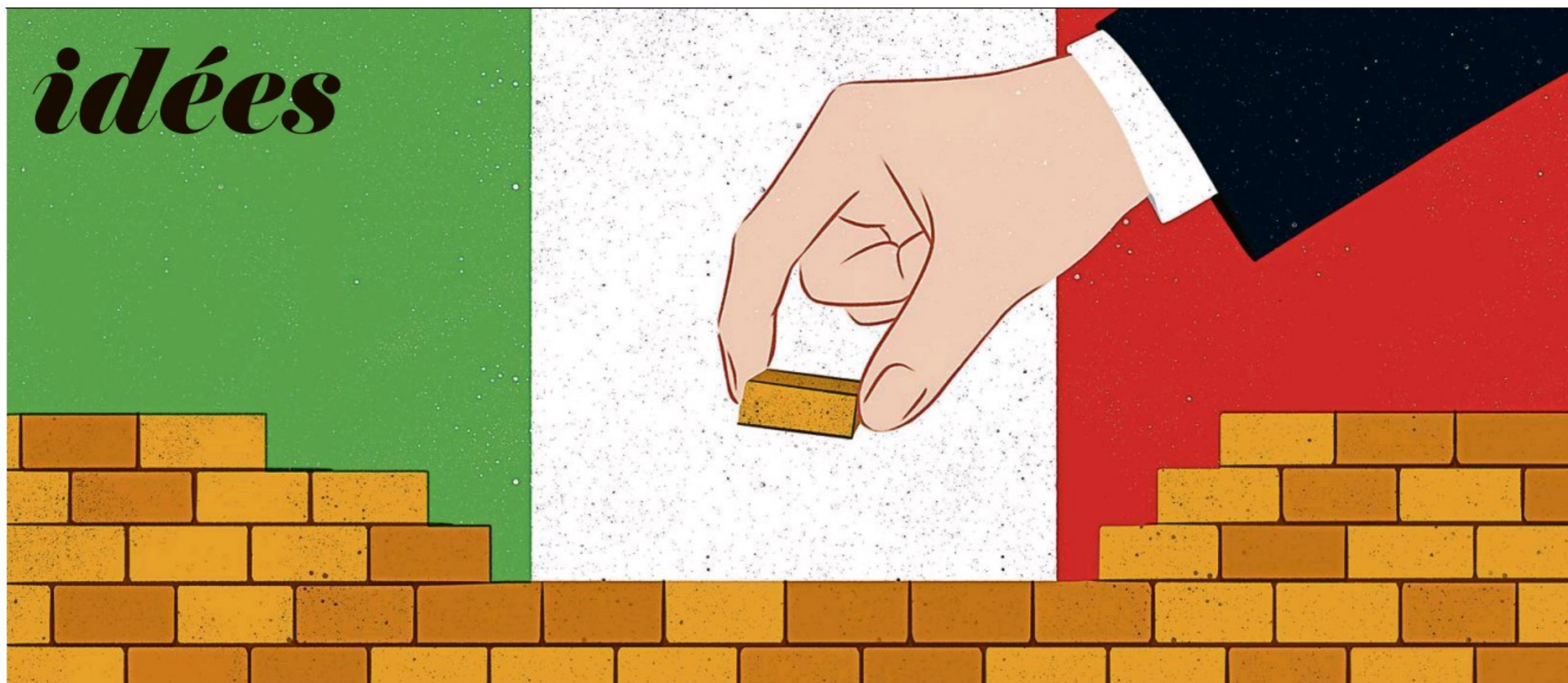
de la politique sociale, de la gouvernance, or les entreprises les publient déjà », poursuit Jean Burkard.

Si la CSRD s'est fait autant d'ennemis ces derniers mois, c'est en grande partie, justifient certains

experts, parce que l'aspect contraignant a pris le dessus sur les opportunités.

« Ce n'est pas le reporting l'enjeu principal, c'est d'ailleurs un mot assez repoussé, c'est la capacité des entreprises à analyser les impacts, les risques, les opportunités et à concevoir une stratégie en fonction. Et pour cela, elles ont besoin de la CSRD », souligne Julien Denormandie, ancien ministre et PDG de Sweep, une société de conseil qui aide les entreprises à réduire leur empreinte carbone. « Le reporting est important pour la transparence, mais ça n'est qu'une résultante. Si les entreprises européennes ont bien un atout à faire valoir, c'est bien leur compétitivité valeur et leur capacité à tenir compte, dans la rentabilité du capital, des externalités environnementales », poursuit-il. ■

idées



En Italie, l'épée à double tranchant de l'interventionnisme étatique

L'ANALYSE
d'Olivier Tossieri
— Correspondant à Rome

Le « golden power », dispositif introduit par Mario Monti en 2012 pour protéger les entreprises opérant dans des secteurs stratégiques, est désormais utilisé à tout propos, reflétant un dirigisme gouvernemental italien de plus en plus marqué.

Tout ce qui brille n'est pas d'or. Giorgia Meloni, qui ne cesse pourtant d'invoquer le bon sens populaire, ne semble pas faire trésor de cet adage. Le « golden power », les pouvoirs spéciaux du gouvernement pour préserver l'intérêt national économique, est invoqué de manière exponentielle ces dernières années. Le dispositif, introduit par Mario Monti en 2012 pour protéger les entreprises opérant dans des secteurs stratégiques de la défense, de l'énergie, des transports et des télécommunications, ne cesse de voir son champ et ses mesures renforcés. Si seulement 8 dossiers réclamant son intervention avaient été étudiés en 2014, ils sont désormais environ 700.

Les fragilités de l'économie transalpine, révélées par la crise du Covid-19, avaient alors justifié que le « golden power » soit considérablement étendu à d'autres secteurs sensibles comprenant, entre autres, les services financiers, les infrastructures et technologies stratégiques, la santé ou encore la sécurité alimentaire. Toute opération comportant des modifications de propriété, de contrôle ou de disponibilité des actifs doit faire l'objet

d'une notification préalable au gouvernement italien, qui peut exiger des corrections et disposer d'un droit de veto. « Les investissements étrangers sont bienvenus, mais l'Etat doit définir les règles », affirme Adolfo Urso, le ministre des Entreprises et du made in Italy. Et leur légitime encadrement risque de devenir un carcan. Or la Péninsule, qui voit avec inquiétude arriver l'échéance du plan de relance européen, a plus que jamais besoin de libérer les initiatives pour dynamiser son économie retombée dans sa traditionnelle apathie.

L'arme du « golden power » a ainsi été dégainée à plusieurs reprises pour défendre les « bijoux de famille » du capitalisme transalpin

L'Etat italien veut ainsi jouer les banquiers d'affaires sans avoir ni les capitaux ni une vision stratégique cohérente.

de la « convoitise étrangère ». Les exemples les plus emblématiques demeurent son recours en 2017 pour faire échouer « l'escalade hostile » de Vivendi sur Mediaset et Telecom Italia – poussant le Français à se désengager de ce dernier – et en 2023 pour protéger Pirelli d'une mainmise trop importante de son premier actionnaire chinois dans sa gouvernance.

Réflexe pavlovien

Le ministre Adolfo Urso et le tout-puissant secrétaire d'Etat à la présidence du Conseil, Alfredo Mantovano, ont récemment revendiqué son « utilisation large mais discrète ». Elle s'avère surtout discrétionnaire, mantra d'une coalition des droites qui prêche le libéralisme mais pêche par un excès de plus en plus marqué d'interventionnisme étatique.

Tel un réflexe pavlovien, la menace de son usage est brandie à l'annonce de chaque opération certaine ou supputée : lorsque le groupe électrodomestique turc Beko prévoit de supprimer des postes dans ses usines italiennes, quand Iliad étudie un possible rapprochement avec TIM ou que l'assureur Generali s'unit avec Natixis. Le ministre de l'Economie, Giancarlo Giorgetti, a immédiate-

ment annoncé l'usage du « golden power » pour bloquer l'offre publique d'échange d'actions de 10 milliards d'euros lancée par UniCredit sur Banco BPM. Aucun péril étranger ici puisque les deux banques sont italiennes. Juste l'impérieux désir d'empêcher une opération qui entravait les plans du gouvernement pour le secteur bancaire.

Une arme pourtant bien éמושée, car les centaines de notifications ne débouchent sur son application effective que dans quelques cas seulement. « Il a été conçu pour des raisons de sécurité de l'Etat, mais aussi comme un outil pour corriger certains effets indésirables du libre marché sur les entreprises et les travailleurs nationaux », a récemment commenté Paolo Savona, le président de la Consob, le régulateur boursier italien. Son extension soulève néanmoins des questions délicates d'identification des frontières entre les deux fonctions afin de ne pas entraver l'action de notre modèle de développement. Des chevauchements institutionnels apparaissent avec les fonctions d'autres organismes délégués au bon fonctionnement de l'économie de marché. »

Une crainte dont s'est fait l'écho de manière encore plus explicite Assonime, l'association italienne

des sociétés anonymes, dans un rapport sur le « golden power ». « Un instrument qui a des effets de distorsion potentiels sur le marché, alertent ses auteurs, et qui, s'il est exercé de manière excessivement discrétionnaire et protectionniste, risque de modifier les structures de gouvernance de manière asystématique et de décourager les investissements des entreprises et des investisseurs étrangers. »

L'Etat italien veut ainsi jouer les banquiers d'affaires sans avoir ni les capitaux ni une vision stratégique cohérente. Il nomme les dirigeants des grands groupes cotés en Bourse dans lesquels il détient des participations minoritaires, comme c'est le cas pour l'Enel, l'ENI ou Leonardo. Il n'hésite pas à nouer des accords avec des fonds privés d'investissement (Blackstone et Macquarie dans le dossier Autostrade) ou avec des fonds souverains (le chinois State Grid pour la gouvernance de CDP Reti, qui détient environ un tiers des opérateurs de réseaux électriques et gaziers italiens Terna et SNAM).

Le recours arbitraire au « golden power » pour empêcher, influencer ou favoriser des initiatives dans les secteurs les plus divers peut s'avérer à terme contre-productif. L'activisme d'un gouvernement déjà omniprésent à la Bourse de Milan décourage les investisseurs qui craignent que les décisions pertinentes pour les entreprises soient prises en Conseil des ministres plus qu'en conseil d'administration. Avant de crier sur tous les tons son intention d'utiliser le « golden power », le gouvernement Meloni devrait se rappeler que le silence est d'or, beaucoup moins les imprécations. ■

Les corsaires de Washington



LA
CHRONIQUE
de Jean-Marc Vittori

Du XVI^e au XVIII^e siècle, courir le monde en quête de richesses à piller était une activité respectable. Francis Drake et Robert Surcouf furent considérés comme des héros nationaux. Et si le XXI^e siècle devenait une nouvelle ère de corsaires ?

Bien sûr, il n'est plus question de mettre la main sur des navires pour vendre leur précieuse cargaison – du moins pour le moment. Mais à Washington, il est bel et bien question de revenir au temps de la rapine occasionnelle. En mêlant indissociablement politique et économie, intérêt public et intérêts privés, comme au temps des corsaires.

Peut devenir une cible n'importe quel acteur bien doté mais aussi vulnérable qu'un navire isolé en pleine mer. Le Groenland, territoire autonome peu peuplé et au sous-sol riche en minerais. L'Ukraine, épuisée par trois ans de guerre et dotée aussi de ressources minières enviables. La bande de Gaza, dévastée, et censée pouvoir devenir un paradis

à touristes. Et même... les Américains riches, qui déplacent prudemment leurs avoirs vers la Suisse.

C'est la même logique qui était à l'œuvre il y a quelques siècles sur les mers. D'un côté, les pirates, qui n'étaient que de simples brigands, encourageaient la potence quand ils étaient capturés. Et de l'autre, les corsaires, qui agissaient en temps de guerre (fréquent à l'époque) mandatés par une « lettre de course » signée par les autorités de leur pays. Ils s'emparaient de navires de marchandises battant pavillon ennemi, le plus souvent sans combattre. Le butin était partagé, l'Etat en prenant contractuellement 10 % à 20 %.

Fin du gagnant-gagnant

C'est ainsi que Francis Drake fit le tour du monde au XVI^e siècle (il fut même le premier capitaine à réussir cette performance, Magellan ayant été tué dans le Pacifique). A Valparaíso puis au large du Pérou, il récupéra des dizaines de kilos d'or

et des tonnes d'argent sur deux navires. Deux siècles plus tard, Surcouf fit de belles prises au large de l'Inde et de la Birmanie. Le monde était déjà petit.

Aujourd'hui comme hier, cette logique de la prédation ne montre pas seulement une avidité sans bornes. Elle révèle aussi une vision du monde et de l'économie. C'est le « capitalisme de la finitude », expression choisie par l'historien Arnaud Orain pour titrer son dernier livre.

Dans ce monde, les ressources sont disponibles en quantités limitées. Ce que l'un gagne, l'autre le perd. Donald Trump et nombre de ses conseillers sont persuadés que les Etats-Unis ont beaucoup donné au reste du monde. Le pays serait donc dans son bon droit en voulant reprendre ce qu'il a perdu, en actionnant tous les leviers à sa disposition.

C'est un basculement complet. Car depuis deux siècles, nous vivons avec une représentation du monde totalement différente. En 1817,

l'Anglais David Ricardo expliqua au contraire que les échanges entre pays constituent un jeu gagnant-gagnant. Chacun profitant de son avantage comparatif, tout le monde vit mieux si le Royaume-Uni se spécialise dans la production de draps et le Portugal dans le vin.

Sur cette hypothèse de gains sans limite, le commerce maritime a vécu un fantastique essor, facilité par la machine à vapeur. La confiscation de marchandises est devenue intolérable. En 1856, à l'issue de la

guerre de Crimée, plusieurs grands pays dont la Russie, la France et le Royaume-Uni signèrent le traité de Paris prohibant l'activité corsaire (que les Etats-Unis refusèrent de ratifier car ils voulaient solliciter des corsaires en cas de besoin face aux Britanniques). La même année mourut le dernier corsaire français, Etienne Pellot.

La perspective d'un monde infini n'était qu'une parenthèse, qui se referme aujourd'hui. Les prédateurs sont de retour. Avec toujours la volonté d'accaparer les métaux précieux, avec aussi de nouvelles formes, de nouveaux outils. Certains géants américains du numérique, qui pillent allègrement les données (avec l'appui de Washington) pour vendre de la publicité ou entraîner des modèles, sont des corsaires du XXI^e siècle.

Et dans ce nouveau monde qui redevient ancien, il sera encore plus compliqué de lutter contre la prédation. Surtout quand cette prédation vient du pays à l'économie la plus puissante de la planète.

Jean-Marc Vittori est éditorialiste aux « Echos ».

Cette logique de la prédation révèle une vision du monde et de l'économie. C'est le « capitalisme de la finitude ».

chroniques



Jean-François Monier/AFP

Sauver les sols, une priorité absolue

Ce n'est pas la planète, ce gros caillou perdu dans l'univers, qu'il faut sauver. Ce sont les quelques dizaines de centimètres d'humus qui l'enserrent, « fruit de millions d'années d'une évolution complexe ».

par **Gaspard Koenig**



Les sols français sont en mauvais état. C'est la conclusion sans surprise du premier baromètre des sols publié la semaine dernière par l'entreprise spécialisée Genesis, qui réunit les données récoltées sur plus de 10.000 sols ainsi que celles produites par les agronomes de l'Inrae. Moins de la moitié des sols sont jugés sains, alors que 35 % sont en état de dégradation modérée, 15 % en état de dégradation avancée et 2 % en état critique. Ces chiffres sont en cohérence avec ceux de l'Observatoire européen des sols, un institut relevant de la Commission européenne, qui estime que 61 % des sols européens sont en mauvaise santé. Quand on voit en traversant les campagnes des flaques stagnantes sur des sols nus l'hiver, ou des nuages de poussière derrière les tracteurs l'été, c'est que le sol a perdu ses vertus naturelles de drainage et de souplesse pour devenir une croûte dure et friable. Alors que la loi d'orientation agricole vient d'être adoptée par le Parlement, permettant un usage accru des pesticides, il est urgent de prendre au sérieux le signal d'alarme tiré par les experts.

Biomasse supérieure à tous les animaux

Car ce n'est pas la planète, ce gros caillou perdu dans l'univers, qu'il faut sauver. Ce sont les quelques dizaines de centimètres d'humus qui l'enserrent, fruit de millions d'années d'une évolution complexe. Cette fragile couche de terre fine recèle une biomasse largement supérieure à tous les animaux qui gambadent au-dessus. En décomposant les corps organiques qui viennent joncher sa surface, elle transforme la mort en vie et permet la succession des générations. Il faut lire « L'origine du monde », du biologiste Marc-André Selosse, pour entreprendre l'univers infini et encore largement inexploré qui grouille sous nos pieds. Quand on se rappelle que

« humain » vient de « humus », on comprend que détruire nos sols c'est être, littéralement, inhumain.

On peut aussi se laisser persuader par des arguments moins métaphysiques. Un sol vivant est la condition première d'un environnement sain. Il assure la fertilité naturelle des terres agricoles. Il permet l'infiltration des eaux de pluie, jouant un rôle d'éponge crucial en cas d'inondations ou de sécheresse. Il garantit la qualité des nappes phréatiques. Il entretient un microbiote riche en bactéries diverses qui, en communiquant avec nos intestins, travaillent à notre bonne santé. Il entretient et favorise la biodiversité. Et il stocke du carbone : selon la règle fameuse du « quatre pour mille », une augmentation annuelle de 0,4 % de la matière organique contenue dans le sol compenserait les gaz à effet de serre produits par l'humanité. Qu'attendons-nous pour faire du sol une priorité collective ?

On attendait peut-être un instrument de mesure. C'est l'excellente nouvelle de ce baromètre : il existe désormais toute une gamme de techniques permettant d'évaluer précisément la santé d'un sol, sur une échelle de un à cent, en combinant de nombreux paramètres tels que le carbone organique, la biologie (par séquençage de l'ADN des bactéries et champignons) ou la pollution. A partir de ces données, il devient possible de concevoir la palette classique des politiques publiques, reflétant différentes options idéologiques.

Les plus libéraux pourraient se contenter d'exiger lors de la vente d'une parcelle un diagnostic pédologique, comme il existe aujourd'hui pour les

Quand on se rappelle que « humain » vient de « humus », on comprend que détruire nos sols c'est être, littéralement, inhumain.

biens immobiliers des diagnostics énergétiques. Suivant le score obtenu, il est évident que la valeur de la terre fluctuerait considérablement. Voilà qui encouragerait les pires capitalistes à investir dans la régénération des sols. Si l'on peut obtenir des bénéfices publics à partir des vices privés, tant mieux !

Chacun à sa manière

On peut aussi imaginer que les économistes friands de « nudge » mettront au point un système de « crédits sol », sur le modèle (hélas peu convaincant) des crédits carbone ou biodiversité ; que les socialistes amateurs de subventions proposeront de conditionner les aides de la PAC à l'amélioration de la qualité des sols ; que les plus interventionnistes voudront imposer par voie réglementaire l'obligation d'atteindre tel ou tel score, avec contrôles et vérifications par les agents de l'Office français de la biodiversité, si appréciés dans les campagnes...

Quelle que soit l'option retenue, la beauté du critère pédologique est qu'il permet d'ôter à peu près tous les autres. La FNSEA, qui déplore la bureaucratie environnementale, devrait applaudir cette obligation de résultat simple et universelle. Finies, les normes byzantines sur les jachères, les zones humides, les haies et les couverts végétaux ! De toute façon, les agriculteurs seront nécessairement amenés à utiliser des méthodes agroécologiques afin d'atteindre un objectif aussi exigeant. Mais chacun pourra le faire à sa manière, en fonction des expérimentations des uns ou des innovations des autres. Il arrive ainsi que des cultures bio mécanisées à l'excès soient en fine plus préjudiciables pour le sol qu'une agriculture de conservation (en semis direct sans labour, par exemple) tolérant une légère dose d'herbicide pour éliminer les adventices. Différents modèles émergeront, hors de tout cadre dirigiste. On peut être assuré d'une chose : qui prend soin de l'humus ne nuit pas à son environnement. Primum non nocere, comme disent les médecins...

Pour faire rimer agriculture et nature, liberté et biodiversité, simplification et régénération, commençons par regarder sous nos pieds !

Gaspard Koenig est philosophe.

L'économie circulaire, un enjeu de souveraineté

L'économie linéaire n'est plus compatible avec les limites planétaires. Changer de modèle est aussi l'occasion de réduire notre dépendance aux importations.

par **Anaïs Voy-Gillis**



Notre modèle économique génère plus de 2,2 milliards de tonnes de déchets chaque année au sein de l'Union européenne. En France, seulement 26 % des plastiques sont recyclés chaque année et de nombreux produits neufs sont détruits faute de trouver preneur. Notre modèle de consommation reposant sur une économie linéaire n'est pas compatible avec les limites planétaires. Ce constat, largement partagé, appelle à un changement profond de nos modèles de production et de consommation en faveur d'une économie circulaire. En la matière, nous mettons souvent en avant les enjeux environnementaux. Mais il s'agit aussi d'un enjeu de souveraineté, puisque nos consommations accentuent nos dépendances. Depuis cinquante ans, nous n'avons fait qu'augmenter notre consommation de matières premières et elle devrait doubler d'ici à 2050.

Pour de nombreux biens essentiels de notre quotidien, dont les principes actifs de nos médicaments, nous dépendons d'autres pays. Cette réalité est encore plus vraie dès qu'il est question de transition énergétique, où la Chine domine le marché des matières premières, de l'extraction jusqu'à la fabrication de produits finis. Elle détient par exemple 89 % des parts de marché du magnésium, 86 % de celles du cérium, de l'erbium ou encore de l'euporium. Dans notre imaginaire, nous savons que ces matières nous sont essentielles, sans réaliser collectivement où se jouent les dépendances et en quoi nous en avons besoin dans notre quotidien.

Questions de souveraineté

Alors que la réindustrialisation est motivée par des questions de souveraineté et de maîtrise de la trajectoire carbone de la France, la dépendance à d'autres pays pour ces matières risque de freiner notre renaissance industrielle. En exploitant mieux nos propres ressources, en réindustrialisant nos territoires

avec des matériaux issus du réemploi, en faisant passer à l'échelle les filières pour récupérer et valoriser les produits en fin de vie, nous réduisons notre dépendance aux importations, stabiliserons les prix et créerons des emplois locaux.

Le recyclage des batteries permettrait ainsi de couvrir une fraction importante des besoins en lithium d'ici à 2030, réduisant d'autant notre dépendance aux importations. L'économie linéaire a encouragé la délocalisation. En produisant loin, en jetant vite, nous avons sacrifié notre tissu industriel. Or, les métiers de la réparation et du reconditionnement sont difficilement délocalisables. Le choix est donc simple : subir la rareté des ressources et les tensions internationales, ou devenir maître de notre destin en adoptant un modèle circulaire et souverain.

Nouvel imaginaire

Dans le contexte économique actuel, l'industrie est une condition de notre souveraineté, qui est la seule garantie de notre liberté de faire des choix. Or, la liberté est la valeur des valeurs car elle est celle qui nous permet d'exercer toutes les autres. Nous devons donc renouer avec l'industrie comme vecteur de liberté. Cela nous oblige à remettre en question nos modèles de production et de consommation qui, actuellement, renforcent nos dépendances. L'économie circulaire réconcilie l'industrie avec l'environnement en réduisant son caractère polluant et sa production de déchets. Elle contribue donc in fine à faire évoluer notre imaginaire autour de l'usine. La renaissance industrielle, c'est produire durablement, pas étendre le septième continent de plastique !

La pandémie nous a conduits à débiter un récit engageant sur la nécessité d'avoir une base industrielle solide, aujourd'hui à l'épreuve de la réalité. La menace d'une guerre appelle désormais à faire des choix sur les valeurs que nous souhaitons défendre, le modèle de société que nous souhaitons promouvoir et quelle place nous souhaitons donner à l'industrie. Nous devons nous réapproprier notre industrie, et repenser son lien aux ressources nationales, car ce sont les meilleurs vecteurs de notre souveraineté et donc de notre liberté !

Anaïs Voy-Gillis est chercheuse associée à l'IAE de Poitiers.

LE LIVRE DU JOUR

Enfants : vrais dangers, faux sauveurs

LE PROPOS C'est l'histoire de la fabrique d'un héros, un juge pour enfants devenu le visage de la lutte contre les violences faites aux mineurs. En deux ans à la tête de la Ciivise, Edouard Durand s'est imposé comme une figure charismatique, militante, féministe. Jusqu'à faire la couverture de « Télérama » aux côtés de Judith Godrèche. Trop beau pour être vrai ? Dans une enquête initialement publiée dans « France-Tireur », approfondie dans cet essai, Tristane Banon relaie plusieurs témoignages qui critiquent la gestion hypercentralisée de la Commission par le juge Durand. Son enquête révèle les coulisses d'une institution en crise, qui, ayant pourtant survécu à son président et aux scandales, continue de travailler. En France, chaque année, 160.000 enfants sont victimes de violences sexuelles, dont 77 % au sein de leur propre famille. Après un an d'investigation, l'auteure propose des pistes pour lutter contre ce fléau. Qui osera parler des enfants



handicapés, surreprésentés parmi les victimes ? Qui prendra la défense de l'éducation sexuelle à l'école contre les associations ultraconservatrices ? **L'INTÉRÊT** « Les Faux Sauveurs » est le premier essai de la collection « L'enquête complète », qui propose à des journalistes de publier une version longue d'une enquête qu'ils avaient dû réduire, faute de place ou de temps. Les témoignages inédits partagés par l'essayiste et chroniqueuse aux « Echos Week-End » révèlent les dysfonctionnements du système français de protection de l'enfance – s'il y en a vraiment un. — Margaux Boulte

Les Faux Sauveurs

de Tristane Banon. Editions de l'Observatoire, 144 pages, 14 euros.



Retrouvez-nous également
en audio avec notre podcast
d'actualité « La Story »

débats

Qu'est-ce qu'une économie de la défense ?

Les dépenses militaires sont bénéfiques à l'économie

par Antonin Bergeaud et Arnaud Dyèvre

A lors que la nouvelle donne géopolitique pousse la France à s'engager à accroître ses dépenses militaires, la situation budgétaire commande de s'interroger sur les rendements réels de ces investissements sur la croissance économique. Depuis plusieurs années, différentes études ont mis en évidence des retombées significatives de la R&D militaire sur l'économie.

Ces retombées reposent sur trois mécanismes. Le premier correspond aux externalités technologiques. De nombreuses innovations issues du domaine militaire trouvent des applications civiles majeures : Internet, le GPS ou encore les matériaux. Le deuxième mécanisme est lié à la productivité stimulée par les achats publics : les commandes massives de l'Etat permettent une production à grande échelle et réduisent les coûts unitaires et le risque. Enfin, le troisième mécanisme concerne le développement de compétences techniques pour les besoins des laboratoires militaires qui contribuent ensuite à l'enrichissement général du tissu industriel.

Parmi ces mécanismes, les externalités technologiques semblent être les plus significatives et peuvent concerner de très nombreux secteurs. Les économistes estiment en effet que plus de la moitié des bénéfices liés à l'investissement en R&D d'une entreprise profitent à d'autres acteurs que celui qui finance initialement cette recherche. Les études les plus récentes sur ce sujet indiquent ainsi qu'une entreprise qui investit en R&D obtient en moyenne un retour annuel de l'ordre de 30 % – un rendement phénoménal donc

– tandis que la société dans son ensemble bénéficie d'un rendement total deux fois supérieur. La R&D militaire engendre donc des bénéfices importants et diffus : selon les macro-économistes, à horizon de quinze ans, chaque euro investi dans la recherche militaire génère environ deux euros de PIB supplémentaire.

Au-delà de ces retombées technologiques, les dépenses militaires influencent également la productivité interne des entreprises concernées. L'exemple le plus frappant est celui de la production d'avions de combat aux Etats-Unis durant la Seconde Guerre mondiale initialement fixé à 50.000 avions militaires par an par Roosevelt, un chiffre jugé inatteignable. Pourtant, dès cette même année, le double fut produit grâce à une adaptation des industriels et à l'adoption de méthodes modernes de production. Ce mécanisme d'« apprentissage par nécessité » dépasse le cadre de l'industrie de défense et différents exemples démontrent que les entreprises réagissent aux pénuries de ressources (humaines ou matérielles) pendant et après

A horizon de quinze ans, chaque euro investi dans la recherche militaire génère environ deux euros de PIB supplémentaire.

les périodes de guerre en adaptant leurs moyens de production et en devenant plus efficaces.

Cependant, ces mécanismes positifs ne sont pas spécifiques aux dépenses militaires : ils découlent principalement d'un soutien public structuré et massif à l'innovation. Depuis les années 1980, hors conflits, ces investissements restent pourtant insuffisants, l'Etat ne mène plus de grands projets innovants et reporte ainsi la prise de risque sur le secteur privé.

Aux Etats-Unis, ce retrait progressif explique, selon certaines estimations, jusqu'à un tiers du ralentissement de la croissance économique. Le phénomène est pire en France, qui connaît une baisse préoccupante de ses dépenses publiques de recherche, faisant craindre une fragilisation de la croissance à long terme. Les discours volontaristes entendus en France et en Allemagne pourraient sonner la fin de ce désengagement. Cependant, il est regrettable que cette prise de conscience ne se fasse qu'à l'occasion d'investissements militaires.

La mobilisation massive de l'Etat autour de grands projets technologiques clairement définis, menés en partenariat avec les entreprises et les institutions de recherche, constitue une voie efficace et durable pour renforcer notre croissance et assurer notre souveraineté économique. Hélas, après quarante années de désengagement, le secteur public connaît-il encore la recette ?

Arnaud Dyèvre est chercheur postdoctoral au MIT, et **Antonin Bergeaud** est professeur d'économie à HEC Paris.

L'Europe n'est pas encore en économie de guerre

par Pierre-Olivier Befly, Léa Dauphas et Jean-Baptiste Pethe

L'Europe n'est certes pas entrée en guerre, mais elle vient de franchir une étape probablement historique dans le long processus de la construction de l'Union, près de sept décennies après la signature du traité de Rome. Du fait du virage de l'Allemagne, en réponse à la décision du président américain de se désengager du conflit en Ukraine, elle opère une transition majeure : celle d'une économie qui, sans devenir pleinement une « économie de guerre », se donne les moyens d'une véritable « économie de la dissuasion » pour se protéger et garantir la paix à l'Est. La locution latine « Si vis pacem, para bellum » (« Si tu veux la paix, prépare la guerre ») guide désormais les choix stratégiques des Etats européens, qui entendent ainsi renforcer leur autonomie stratégique face à des menaces internationales redevenues tangibles.

Comme l'association L'Eco à venir l'expliquait dans une étude en juin dernier, nous sommes pour l'instant très loin des choix sacrificiels qu'exige une économie de guerre. Contrairement au cas d'une économie entièrement mobilisée pour un conflit armé, comme celle des Etats-Unis dans les années 1940, où les dépenses militaires atteignaient 50 % du PIB, l'Europe actuelle ne s'est pas encore engagée dans des arbitrages budgétaires aussi drastiques. Certes, des hausses notables de dépenses militaires ont eu lieu : elles ont augmenté de 30 % entre 2021 et 2024 ; un fonds européen de soutien à l'industrie de défense de 800 milliards financé par emprunt commun vient d'être créé. Mais si ces décisions visent à

Le défi sera d'équilibrer ces dépenses accrues avec les autres besoins sociaux, tout en veillant à maintenir la compétitivité du continent.

renforcer l'autonomie stratégique du continent et à prévenir tout conflit, elles ne suffisent pas pour parler d'économie de guerre.

Si cette économie de la dissuasion ne se traduit pas immédiatement par une réorientation brutale des dépenses publiques vers l'armement, elle aura néanmoins des conséquences durables sur la croissance et l'intégration européenne. Après plusieurs décennies de stricte orthodoxie budgétaire, l'Allemagne a effectué un virage complet sur les règles budgétaires, notamment pour les dépenses militaires. Cette décision, aussi inattendue qu'historique, illustre la prise de conscience actuelle des pays européens en matière de défense et la nouvelle mutualisation partielle des ressources financières marque un nouveau pas vers une intégration budgétaire et économique plus approfondie.

A moyen terme, cette nouvelle approche nécessitera sans doute des choix économiques plus exigeants au niveau communautaire. Le défi sera d'équilibrer ces dépenses

accrues avec les autres besoins sociaux, tout en veillant à maintenir la compétitivité économique du continent. Des efforts supplémentaires en matière d'efficacité administrative, d'organisation du travail, de mutualisation des ressources et des compétences et d'optimisation des dépenses publiques seront certainement nécessaires pour éviter de détériorer les finances publiques à long terme.

Pour la France, par exemple, le danger serait d'abuser du concept d'économie de guerre en oubliant les problèmes domestiques qui ont conduit à un déficit budgétaire structurel depuis cinquante ans et à un dérapage budgétaire qui a conduit les taux longs français à rattraper les taux grecs.

En définitive, même si l'Europe ne bascule pas dans une économie de guerre, elle amorce clairement une étape décisive vers une économie de la dissuasion. Au-delà des chiffres, c'est une transformation stratégique majeure pour l'Union européenne. Cette évolution, renforcée par le changement spectaculaire de la doctrine budgétaire de l'Allemagne, pourrait bien rester dans l'histoire comme l'un des marqueurs d'une intégration européenne renforcée, qu'une guerre advienne ou non finalement.

Pierre-Olivier Befly est président de l'association L'Eco à venir, chef économiste et gérant chez Boursard et Gavaudan, **Léa Dauphas** est membre de L'Eco à venir et cheffe économiste chez TAC Economics, et **Jean-Baptiste Pethe** est membre de L'Eco à venir et chef économiste chez AG2R La Mondiale.

Former ou décliner : le défi de l'Europe

Dans l'économie de la connaissance, la formation est le premier levier de compétitivité. Or la France et l'Europe sont à la traîne, notamment pour la formation à l'intelligence artificielle (IA). Il existe, bien entendu, de nombreuses formations privées. Mais, faute d'évaluation indépendante, elles sont de qualité variable, de coûts élevés et concentrées sur un public spécifique d'individus souvent déjà privilégiés. Une nouvelle fracture numérique est à craindre avec l'IA.

Un « plan Marshall » pour la formation à l'IA est donc nécessaire. Certains plans européens s'attachent déjà à promouvoir les compétences numériques, dont le « programme pour une Europe numérique (2021-2027) ». On peut néanmoins identifier trois angles morts qui devraient devenir de nouvelles priorités pour structurer une stratégie européenne ambitieuse, à la hauteur des enjeux.

LA CHRONIQUE
d'Eric Hazan
et Xavier Jaravel

Le premier enjeu est de massifier les formations courtes et professionnalisantes pour les actifs et les PME. Aujourd'hui, la majorité des dispositifs européens sont centrés sur les cursus longs, souvent universitaires. Or, des millions d'adultes déjà en emploi ou en reconversion ont besoin de formats plus souples, ciblés et immédiatement mobilisables.

Le Royaume-Uni propose un exemple inspirant avec ses « skills bootcamps », formations intensives de huit à seize semaines, cofinancées à 70-100 % par l'Etat, développées en lien direct avec les besoins locaux des employeurs

(notamment en IA, data science, cybersécurité ou robotique). Le programme inclut un engagement d'embauche ou d'évolution professionnelle, et affiche un taux de satisfaction élevé. Ce modèle pourrait être adapté à la France via les régions ou France Travail.

Deuxième priorité : soutenir la formation dans les territoires moins dotés. Les inégalités géographiques face à l'intelligence artificielle se creusent : métropoles bien équipées d'un côté, territoires intermédiaires ou ruraux en pénurie de ressources de l'autre. Il est essentiel de créer une offre de formation de proximité, coconstruite avec les acteurs locaux.

L'Estonie, souvent citée en exemple, a développé l'initiative AI Leap, qui intègre des modules d'IA dans les programmes scolaires, forme les enseignants, et surtout propose des modules de sensibilisation et de formation à tous les agents publics, quel que soit leur niveau hiérarchi-

que. Le programme est déployé dans les villes comme dans les zones rurales, avec une approche « sans prérequis techniques ». La France pourrait s'en inspirer pour former les agents des collectivités territoriales, les élus locaux ou les professionnels de santé. On pourrait également conditionner une partie des financements publics des formations IA à des critères de couverture territoriale.

Diversifier les talents

Enfin, il faut diversifier les talents formés à l'IA. L'intelligence artificielle est encore trop souvent une affaire d'hommes, jeunes, urbains et diplômés. Pourtant, ses usages concernent tous les citoyens. Aujourd'hui, seulement 19 % des spécialistes IA en Europe sont des femmes ; la proportion est encore plus faible dans les zones rurales ou les quartiers prioritaires.

Pour diversifier les talents, plusieurs leviers sont disponibles :

L'IA est encore trop souvent une affaire d'hommes, jeunes, urbains et diplômés.

bourses ciblées, quotas dans les masters financés sur fonds publics, formations à distance pensées pour les aidants ou les parents isolés, ou encore programmes de mentorat à destination des femmes ou des jeunes issus de milieux modestes.

Le Canada, par exemple, impose désormais des critères de diversité dans les programmes de recherche cofinancés en IA. L'Union européenne pourrait demander que

chaque projet de formation subventionné démontre un impact positif sur la mixité ou l'égalité des chances.

Former à l'IA, ce n'est pas une dépense discrétionnaire. C'est un choix de société. Pour garantir sa compétitivité, son autonomie technologique, mais aussi sa cohésion sociale, l'Europe doit investir dans les infrastructures ou la transition énergétique. L'intelligence artificielle transformera l'économie, l'action publique, la vie quotidienne. A nous de décider si elle sera subie – ou maîtrisée.

Xavier Jaravel est professeur à la London School of Economics, et **Eric Hazan** est associé chez Ardabelle Capital, expert de l'impact des nouvelles technologies sur l'économie et la société, et auteur de « Révolution par les territoires » avec Frédéric Salat-Baroux.

prospective



La mémoire millénaire de la Chine

LA CHRONIQUE de Charles-Edouard Boué



Plus que jamais, les Etats-Unis de Donald Trump imposent au monde une temporalité effrénée : celle du tweet pour annoncer des avalanches de réformes, celle de l'échéance des 100 jours pour juger de l'action d'un président, ou celle d'un retournement d'alliance avec l'Europe en quelques heures. Dans ce tourbillon, la Chine a parfois donné l'impression ces derniers temps d'être une spectatrice attentive, mais néanmoins prise de court par l'émergence d'un ordre mondial dominé par la démonstration de force, qui n'est pas dans son ADN. Le monde des affaires regarde lui aussi ailleurs. Avec une croissance de 5% en 2024 – que beaucoup lui envient – le vieillissement accéléré de sa population, une crise immobilière persistante, un chômage élevé des jeunes, et une consommation atone malgré les plans de relance, la Chine a pu laisser penser qu'elle était en voie de « japonisation », engagée sur la pente d'une déflation sans fin. Mais plusieurs signaux invitent à voir les choses autrement.

Il y a eu bien sûr l'épisode DeepSeek en début d'année, avec lequel la tech chinoise a refait la preuve de ses capacités de réinvention. Plus récemment, le 17 février, la réapparition en public de Jack Ma, le fondateur d'Alibaba, longtemps tenu en disgrâce par Xi Jinping, est un signal fort, bien qu'il n'ait pas été autorisé à s'exprimer officiellement. En réunissant au Palais du Peuple les patrons de Tencent, Huawei, Xiaomi, Geely, Meituan, Alibaba, DeepSeek et BYD – qui vient de présenter un chargeur de batterie permettant de récupérer 450 km d'autonomie en cinq minutes – le président chinois montrait que l'alliance millénaire entre les mandarins et les marchands, qui a fait historiquement la force de la Chine, est toujours bien vivace.

Rappelons qu'un siècle avant Christophe Colomb, Zheng He, à la tête de la flotte la plus sophistiquée du monde, menait des expéditions à faire pâlir d'envie les explorateurs européens. L'empereur choisit pourtant de brûler ses navires, pour se concentrer sur le développement de l'intérieur du pays. Ceux qui pensent que la Chine est dépassée par les événements en seront pour leurs frais, en ne comprenant pas que ce pays s'inscrit dans une autre temporalité que la nôtre. Face au réveil américain, qui puise dans l'énergie pionnière caractéristique des Etats-Unis, la Chine remobilise le génie propre de sa civilisation-nation. C'est cette force commerciale qui lui a permis de tirer pleinement parti de la mondialisation libérale.

Alors qu'une nouvelle ère s'ouvre, aux accents protectionnistes et confrontationnels, elle trouvera sans aucun doute sa propre voie. Il faut donc rester très attentif à ce qui s'y passe. Car la Chine a la mémoire longue, et elle saura se souvenir, en temps voulu, de celles et ceux qui seront restés ses « amis », notion si essentielle dans ce pays. ■

Charles-Edouard Boué est cofondateur d'Artificial Intelligence Quartermaster (AIQ).



SUR LE WEB

Pathfinder : le robot qui inspecte nos canalisations d'eau

La jeune société Acwa a mis au point un robot capable de se déplacer par lui-même dans les canalisations d'eau lorsqu'elles sont en pression. Une première mondiale.

● A lire sur lesechos.fr/idees-debats/sciences-prospective

Newsletter sciences & prospective

Médecine, biologie, climatologie, espace, archéologie... Chaque samedi, un concentré d'expertise pour mieux comprendre le monde.

● Abonnement gratuit sur lesechos.fr/newsletters

SANTÉ // Les algorithmes manquent de données pour modéliser l'évolution de pathologies contagieuses. Ils sont également loin de reproduire le comportement humain. Mais les premières tentatives sont prometteuses.

L'IA au défi de prévoir les prochaines pandémies

Paul Molga

En faisant entrer de l'intelligence artificielle dans leurs modèles mathématiques de pathologies contagieuses, les épidémiologistes espèrent affiner la prédiction de leur propagation. Mais parviendront-ils à intégrer le caractère imprévisible du facteur humain, réputé plus complexe que les turbulences météo ? C'est ce que veut croire un groupe d'une quarantaine de chercheurs internationaux conduit par l'Institut Pasteur et les universités d'Oxford et de Copenhague dans une étude prospective récemment parue dans « Nature ».

« Ces cinq prochaines années, l'IA pourrait révolutionner la préparation aux pandémies », explique son principal auteur, Moritz Kraemer, professeur au Pandemic Science Institute britannique. « En exploitant les téraoctets de données climatiques et socio-économiques régulièrement collectées, elle nous aidera à mieux prédire le lieu de déclenchement des épidémies et leur trajectoire. Elle pourrait également nous permettre d'anticiper leur impact sur chaque patient par l'étude des interactions entre le système immunitaire et les pathogènes émergents. Ces avancées vont sauver des vies et mieux préparer le monde aux futures menaces pandémiques », défend-il.

Dans cette étude, les chercheurs ont listé un grand nombre d'avancées potentielles : meilleure localisation des zones à fort potentiel de transmission, aide à l'identification des propriétés des nouveaux pathogènes, probabilité de sauts entre les espèces, anticipation de l'apparition de nouveaux variants de virus en circulation... Mais c'est surtout autour des questions éthiques et comportementales que les chercheurs attendent de précieux résultats. « Les modèles d'IA génératifs peuvent fournir des informations en temps réel sur la façon dont le sentiment du public évolue pendant une épidémie, en mesurant la probabilité d'adoption ou d'adhésion aux mesures de santé publique », expliquent les auteurs. Ils se réfèrent aux travaux publiés il y a deux ans par Navid Ghaffarzadegan et ses confrères du département d'ingénierie industrielle de Virginia Tech, l'institut polytechnique américain de Blacksburg. Dans cette autre étude sur la perception des campagnes de vaccination, les chercheurs ont utilisé le traitement

En chiffres

● 7 millions

Le dernier bilan officiel du nombre de mort du Covid-19 entre 2020 et fin 2022, selon l'OMS. Il pourrait être deux fois plus important, selon d'autres sources. Le Pérou détient le taux de mortalité le plus élevé, avec 6,55 décès pour 1.000 habitants. Il est suivi par plusieurs pays d'Europe de l'Est : Bulgarie, Hongrie, Bosnie, Macédoine du Nord. La France se classe au 37^e rang, avec 2,6 morts pour 1.000 habitants.

● 335 nouvelles maladies infectieuses

découvertes entre 1940 et 2004. Des épidémies dues à ces nouveaux virus éclatent régulièrement depuis les années 1960 : grippe asiatique (1957-1958, 1,1 million de morts), sida-VIH (depuis 1981, 47,8 millions de victimes), SRAS (2002-2003, 770), grippe porcine H1N1 (2009-2010, 200.000), Ebola (2014-2016, 11.300)

● Les 7 pandémies

les plus meurtrières de l'histoire auraient fait entre 224 et 482 millions de victimes entre 541 (peste de Justinien) et 2020 (Covid-19). La peste noire entre 1334 et 1353 tient le haut du podium avec 75 à 200 millions de victimes.

du langage naturel pour modéliser individuellement l'impact des fake news propagées sur les réseaux sociaux.

Façon Sim City : « Nos agents génératifs imitent des comportements réels comme la mise en quarantaine ou l'auto-isolement, et chacun d'eux est habilité à formuler ses propres raisonnements et décisions. Ce que nos modèles ont montré, c'est que collectivement ils adoptent des schémas similaires aux multiples vagues observées lors des récentes pandémies. On tient donc là un moyen de représenter le cerveau, le raisonnement et la prise de décision humaine », sont persuadés les chercheurs.

Chorégraphie numérique

Pour illustrer son propos, l'équipe a modélisé la propagation d'un virus fictif touchant une petite ville texane, et étudié la manière dont les habitants, dotés de personnalités propres qui les amenaient à décider ou non de rester chez eux, pouvaient influencer le développement de l'épidémie. « Dans notre modèle, les avatars peuvent prendre des décisions cohérentes avec le comportement humain dans le monde réel, détaillent les auteurs. Ils peuvent par exemple décider de s'isoler quand les cas augmentent, se mettre en quarantaine s'ils se sentent malades ou braver les interdits. » Et surprise : comme dans la réalité observée, des vagues de contagion multiples se développent, croissent, s'effondrent ou laissent des poches endémiques persistantes en fonction de l'attitude collective qui est majoritairement adoptée, « un peu comme le ballet aérien d'un vol d'étourneaux », comparent les chercheurs.

Cette chorégraphie numérique n'entraîne pas dans sa danse tous les chercheurs. « Il s'agit de travaux prospectifs qui doivent être validés », tempère l'épidémiologiste Simon Cauchemez, expert en modélisation des maladies infectieuses à l'Institut Pasteur, et coauteur de la récente étude de « Nature ». « Il faut parvenir à modéliser des quantités phénoménales d'interactions, ce qui se révèle d'une complexité infinie, même pour une IA », explique-t-il. Le principal écueil sur lequel butent ces intelligences est la rareté des données à grande échelle qui permettent leur apprentissage. « Face à l'inattendu, l'IA atteint rapidement ses limites », prophétisait le chercheur et professeur à Télécom Paris Jean-Louis Dessalles, dans une vidéo de 2020 devenue virale. Un article publié un an

plus tard dans la revue « Frontiers in Medicine », portant sur 78 utilisations de l'IA pendant la pandémie de Covid-19, l'a confirmé. « Faute de données, ces modèles se fondent sur les statistiques et sont donc encore peu fiables », y concluent les chercheurs. « Ces outils ne peuvent prédire qu'en voyageant dans le passé », renchérit Félicien Vallet, chef du service IA à la Commission nationale de l'informatique et des libertés. Nourris, en revanche, leur potentiel est considérable, « notamment pour améliorer l'efficacité du système médical et de santé », estime le biochimiste Vasilis Vasiliou. Avec son équipe du département des sciences de la santé envi-

C'est surtout autour des questions éthiques et comportementales que les chercheurs attendent de précieux résultats.

ronnementale à l'université Yale aux Etats-Unis, il a développé un modèle prédictif d'apprentissage automatique de la gravité de la maladie et de la durée d'hospitalisation pour le Covid-19 qui pourrait servir de plateforme pour de futures épidémies virales inconnues.

« Notre outil prédit la durée d'hospitalisation à partir des données cliniques et des profils métaboliques des échantillons de plasma prélevés chez les patients », explique-t-il. Pour parvenir à ce résultat, son équipe a identifié un panel de biomarqueurs cliniques et métaboliques qui prédit la progression de la maladie. « L'utilisation de cette approche lors de futures épidémies virales aidera les hôpitaux à mieux trier les patients et à optimiser les besoins de prise en charge très rapidement après leur admission », est persuadé le chercheur. A condition de débarrasser les IA des biais cognitifs qui les conduisent parfois à halluciner, un autre écueil connu de la prédiction informatique, aux conséquences... imprévisibles. ■

L'hypothèse X

La « maladie X » n'existe pas encore, mais elle est déjà bien présente à l'esprit des épidémiologistes. Entre 631.000 et 827.000 virus sont aujourd'hui susceptibles de contaminer l'homme, selon une évaluation de l'OMS. X figure parmi elles : c'est une hypothèse de travail sur laquelle planche l'organisation depuis 2018. « Elle représente tout ce que nous ignorons. Il s'agit d'une nouvelle maladie dont nous saurons peu de chose lorsqu'elle apparaîtra : elle pourra ou non être mortelle, très contagieuse et constituer une menace à notre mode de vie », peut-on lire sur le site des Nations unies.

Comment s'y préparer ? En détectant suffisamment tôt les signes avant-coureurs d'une épidémie pour ménager un temps d'avance aux agences de santé et aux structures étatiques, recommande l'OMS. Depuis la fin de 2021, ses 194 Etats membres s'échinent à élaborer un accord mondial sur la prévention, la préparation et la riposte face aux pandémies. En vain. La nomination du vaccinosceptique Robert F. Kennedy à la direction du ministère de la Santé américain a pour l'instant condamné le texte. En France, un Comité de veille et d'anticipation des risques sanitaires a pris la suite du conseil scientifique mis en place pendant la pandémie de Covid-19. Il est chargé de faire une veille et d'anticiper les crises. Trois grandes familles de virus sont particulièrement surveillées : les filovirus (Ebola, Marburg...), les coronavirus (SARS-CoV-1 et SARS-CoV-2, MERS...) et les henipavirus (virus Nipah, virus de Hendra...). ■



Ces cinq prochaines années, l'IA pourrait révolutionner la préparation aux pandémies. Photo Shutterstock

Suivez toute l'actualité photo sur notre compte Instagram @lesechosphotos



Jérémy Lopez (Antiochus et Titus) et Suliane Brahim (Bérénice) portent haut la flamme de la tragédie de Racine. Photo Christophe Raynaud de Lage

« Bérénice » fait vibrer le théâtre du Vieux-Colombier

SPECTACLE

Le maître belge Guy Cassiers signe une mise en scène de la tragédie de Racine à l'audace bien tempérée dans la deuxième salle de la Comédie-Française. Utilisant vidéo et effets sonores avec parcimonie, il fait briller la troupe de tous ses feux.

Philippe Chevilly

Parmi les tragédies de Jean Racine, « Bérénice » (1670) est sans doute notre préférée. Elle nous parle aujourd'hui pour de multiples raisons. Les amours malheureux de l'empereur Titus et de la reine de Palestine rejetée par Rome évoquent l'éternel trauma de l'étranger(e) en exil. Bérénice est à la fois la plus ardente et la plus sage des héroïnes de Racine. Enfin, la femme, l'amant et son rival expriment avec une limpidité éclatante, en un triangle parfait, le dilemme entre raison d'Etat et raisons du cœur...

Les metteurs en scène adorent la pièce et s'emparent de ses alexandrins avec plus ou moins de bonheur. Il y a trois ans, la directrice du Théâtre national de Nice, Muriel Mayette-Holtz, la représentait comme un film mélancolique, portée par une sobre Carole Bouquet dans le rôle-titre. L'an dernier, l'italien Romeo Castellucci en faisait un show chic et choc incarné par une Isabelle Huppert divinisée. Au Vieux-Colombier, deuxième salle

de la Comédie-Française, un grand de la scène belge, Guy Cassiers, s'attaque aujourd'hui à ce chef-d'œuvre du répertoire français. Fêré de vidéo et de technologie – comme il l'a démontré en 2021 salle Richelieu avec son adaptation vertigineuse des « Démons » de Dostoïevski –, il a trouvé la formule miracle pour nous faire entendre la pièce dans toutes ses nuances et sa musicalité, tout en lui conférant un traitement esthétique singulier.

Psyché en fusion

S'accommodant de la petitesse du plateau, Cassiers a créé un écran changeant qui souligne les émotions des personnages. Toute l'action se situe dans une antichambre stylisée. Au début, la grande fenêtre en fond de scène ne révèle qu'une image banale, immobile, de palais. Mais une fois qu'Antiochus, le roi de Commagène, a révélé son amour secret pour Bérénice et que Titus a décidé de renvoyer sa promesse en Palestine, les carreaux s'animent de flashes lumineux et de formes tourmentées, la bande-son s'effole, sym-

bolisant la psyché en fusion de nos héros.

Ce drame en triangle, Guy Cassiers a choisi de le resserrer encore. Un même comédien joue Titus et Antiochus, comme si les deux souverains symbolisaient le même désarroi, la même immaturité face à l'amour qui leur échappe. On pouvait craindre la confusion, surtout lorsque les deux monarques sont censés être en scène en même temps, mais jouant avec une voix off et le manteau porté par Antiochus, le dédoublement des rôles se produit sans accroc.

A ce double jeu, Jérémie Lopez se révèle remarquable : austère et le plus souvent résigné dans la peau d'Antiochus, il incarne un Titus pusillanime et fébrile, deux faces du mâle blessé dans ses désirs contrariés de gloire et d'amour. Alexandre Pavloff fait également merveille dans le double rôle de Paulin, confident manipulateur de Titus, et d'Arsace, fidèle homme de main d'Antiochus.

Suliane Brahim est Bérénice. C'est une évidence, une osmose attendue. Avec son mélange de

grâce, de fougue et de maturité, elle compose une reine de Palestine tout en nuances et en éclats maîtrisés. Irradiée par un amour absolu, elle ne cède jamais à l'hystérie. Après avoir tout tenté pour convaincre son amant, c'est avec un naturel confondant qu'elle exprime son consentement à quitter Titus, sans attenter à sa vie. Secondée par Clotilde de Baysier, tout en désespoir feutré dans le rôle de la suivante Phénicie, Suliane Brahim confirme son statut de grande tragédienne.

Dans un écrin sophistiqué, Guy Cassiers a eu la bonne intuition de laisser toute latitude aux quatre acteurs de la troupe. Un carré magique porte haut la flamme de Bérénice. Elle brillera encore dans nos yeux longtemps après la sortie du Vieux-Colombier.

Bérénice

de Jean Racine. Mise en scène de Guy Cassiers. 1 h 55. Jusqu'au 11 mai au théâtre du Vieux-Colombier, Comédie-Française (à Paris).

RÉCIT

Les jours de guerre de Dror Mishani

Auteur de cinq romans policiers, l'écrivain israélien publie le journal qu'il a tenu pendant un an, après le massacre du 7 octobre 2023.

Alexandre Fillon

Le samedi noir du 7 octobre 2023, Dror Mishani se trouvait dans la banlieue de Toulouse. L'écrivain israélien y était invité d'un festival où il venait présenter ses cinq romans policiers. Apprenant le massacre, il reprend au plus vite le chemin de Tel-Aviv pour rejoindre son épouse, Marta, qui travaille au mémorial de Yad Vashem, et leurs deux enfants. L'hebdomadaire suisse « Das Magazin » lui a alors passé commande d'un journal à publier à la fin de l'année. Un projet que son éditeur allemand lui a demandé de poursuivre afin d'en tirer le formidable livre aujourd'hui traduit chez Gallimard.

Dans « Au ras du sol », Dror Mishani parle de la crainte de voir éclater une guerre totale qui l'a d'abord assailli. Il évoque son quotidien dans une ville calfeutrée où les sirènes d'alarme peuvent retentir à tout moment, obligeant la population à se mettre en sécurité. Professeur enseignant la littérature à l'université, notre homme a recommencé à échanger avec ses élèves grâce à Zoom. Il note ici ses sorties à moto, ses rendez-vous chez sa psy. Couche sur le papier ses échanges avec sa fille, Sarah, lectrice de romans de fantasy, et son fils, Benjamin, amateur de football anglais.

Fragments

L'écrivain se porte benévole pour aller récolter les salades dans les champs où la main-d'œuvre vient à manquer. Il rend visite à sa mère dans son appartement propre et rangé. Se remémore le jeune homme qu'il était trente ans plus tôt, lorsqu'il écrivait des poèmes sur son angoisse du service militaire.

Dror Mishani explique être un écrivain à qui la vision globale fait peur, préférant « les fragments et les petits détails. Les petites histoires et les petites gens ». Cet écrivain-là est un diariste subtil qui insiste sur le pouvoir extraordinaire de consolation et de réflexion de la littérature, en temps de paix comme en temps de guerre. Humain, tellement humain, apparaît Dror Mishani au fil des pages de son attachant journal.

Au ras du sol

de Dror Mishani, traduit de l'hébreu par Laurence Sendrowicz. Editions Gallimard, 164 pages, 20,50 euros.

Les odes maritimes de Christophe Ono-dit-Biot

LITTÉRATURE

Le romancier publie un recueil de textes consacrés à son obsession pour les embruns qui mettent du vent dans nos voiles...

Marceau Cormerais

« Je sors de l'eau à l'instant. J'y retournerai sitôt ce texte terminé. » On le connaît pour ses romans, c'est en marin conteur que l'on retrouve Christophe Ono-dit-Biot dans « Mer intérieure ». Des eaux qui ceignent

le mont Athos, en Grèce, jusqu'à de plus vastes océans, l'aplat iodé dont est nimbée l'œuvre de l'écrivain tient enfin son livre. Trente-neuf souvenirs, légendes et autres anecdotes marines ; onze de plus et on titrait « cinquante nuances de bleu » tant la mer est pour Ono-dit-Biot « un univers où transpire le désir ».

On commence par l'enfance havraise de l'auteur : beauté complexe d'une ville portuaire où l'eau verte embrasse le béton de Perret. « Je suis resté fidèle à cette mer devant qui j'ai grandi » – celle-là est de Claude Monet – cité par Ono-dit-Biot avec

ce « qui » crucial donnant un visage à une mer sublimée par l'impressionniste des terrasses de Sainte-Adresse jusqu'aux docks enfumés

L'agréé amphibie redonne envie de lire Melville et Jules Verne

de son siècle industriel. Puissantes réminiscences, ces premières vagues de « Mer intérieure » semblent retomber quand leur auteur enchaîne avec une exploration mythologique des embruns...

Même d'huile, la mer ne reste jamais étale bien longtemps. Le plaisir de lecture revient avec un « Bestiaire aquatique » brillamment mené par Ono-dit-Biot. Mention spéciale à « Quand le dauphin était un homme », où l'auteur juxtapose une zoologie bien dosée à de savoureux moments de tournage avec Jacques Perrin : quand pour filmer la course effrénée des dauphins, on installait la caméra dans une torpille désarmée.

L'érotisme est partout, dans l'écume dont émerge une Vénus de Botticelli, le désir de trésor avec

lequel joue Damien Hirst, une violente pulsion dans cette couleur qu'Yves Klein n'a pourtant pas inventée. Le bleu est une couleur chaude, et impermanente. Opportunité occasion que 2025, année de la mer, pour la parution de « Mer intérieure », occasion pour Ono-dit-Biot d'aborder l'avenir funeste des fonds et des surfaces : « devant une telle beauté on s'agenouille. Réalisant qu'elle va disparaître, on enrage. »

On finit en beauté avec une succession furieuse d'évocations littéraires. Transformé en Nemo-dit-Biot, l'agréé amphibie redonne

envie de lire Melville et Jules Verne, nous faisant au passage découvrir des textes moins connus mais précieux : « Une jeune fille nue » de Nikos Athanassiadis pour la lumière, « Le Quart » de Nikos Kavvadias pour l'obscurité. Carte marine et littéraire puissante « Mer intérieure » donne sérieusement envie de prendre le large.

Mer intérieure

de Christophe Ono-dit-Biot. Editions de L'Observatoire, 240 pages, 21 euros.

enquête

Isabelle Couet

Ce 4 juillet 1987, deux étonnants visiteurs s'engouffrent dans l'Hôtel National, établissement historique en plein cœur de Moscou. Ces New-Yorkais de la jet-set foulent le sol de l'URSS pour la première fois. Ce sont les époux Trump. Donald et Ivana vont passer quelques jours dans la capitale russe, installés dans la suite que Lénine occupa après la révolution d'Octobre. Le couple met ensuite le cap sur Leningrad (aujourd'hui Saint-Petersbourg). Une photo immortalise le jeune quadra en costume cravate aux côtés de sa femme, chevelure blonde crépée sur une robe de soie rouge, dans la cité des tsars. « Une expérience extraordinaire », écrira le futur président des Etats-Unis à propos de cette escapade en territoire soviétique, dans son livre « L'Art de la négociation », paru quelques mois plus tard.

Comment expliquer ce voyage dans un pays qui tient toujours l'Amérique comme l'ennemi numéro un ? En 1987, se rendre en URSS suppose d'avoir reçu une invitation officielle. Les étrangers qui fréquentent Moscou sont des sympathisants, pas vraiment des capitalistes aux dents longues.

Dans le radar des Soviétiques

A en croire Donald Trump, tout est dû au hasard d'une rencontre. La genèse de ce déplacement remonte à un déjeuner organisé à New York chez Leonard Lauder, patron de l'empire des cosmétiques Estée Lauder. A l'automne 1986, l'excentrique magnat de l'immobilier se retrouve ainsi attablé à côté du nouvel ambassadeur d'URSS. Les deux hommes discutent de projets qui pourraient être réalisés « en partenariat avec le gouvernement soviétique », relate Donald Trump dans son best-seller. Quelques mois plus tard, le diplomate qui avait accompagné Khrouchtchev pour rencontrer de Gaulle en 1960, informe le milliardaire que l'agence d'Etat pour le tourisme international a donné son feu vert.

Selon plusieurs témoignages, Trump était en fait dans le radar des Soviétiques à cette époque. « Nous savions que ces voyages tous frais payés à Moscou ou ailleurs en URSS faisaient partie des opérations de recrutement », confie un ancien des renseignements américains, cité dans « Notre homme à Washington » de Régis Genté. « La Perestroïka lancée en 1985 n'a rien changé à l'affaire : au contraire, le KGB a profité de la relative ouverture du pays et de la baisse de vigilance de notre part pour dynamiser ses recrutements. » Un micro a probablement été dissimulé dans la suite Lénine durant le séjour des époux Trump. C'est le procédé habituel : attirer des personnes d'intérêt et collecter de l'information que l'on pourra utiliser ultérieurement. L'Américain est sensible à la flatterie et aime l'argent. « Cela en faisait une cible facile et idéale pour le KGB des années 1970-1980, puis pour son successeur après 1989, le FSB », explique l'espion américain.

En épousant Ivana, une ressortissante tchèque, le tycoon a semble-t-il éveillé l'intérêt des espions de l'Est. La sûreté d'Etat de la Tchécoslovaquie, alliée du KGB, a ouvert un dossier à son nom dès 1977. Donald Trump sera ensuite « cultivé », autrement dit suivi par le renseignement russe. Est-ce que le personnage se mettra par la suite au service du Kremlin ? Cette question, qui a surgi avec l'élection de 2016 continue d'agiter la vie politique américaine. Le 4 mars dernier, lors d'une audition de la commission des Affaires étrangères du Sénat, le démocrate Jeff Merkley a mis les pieds dans le plat. « Est-ce que le président Trump est un atout russe ? », a-t-il froidement demandé au nouveau secrétaire d'Etat adjoint. Dans le jargon des renseignements, un « atout » est un potentiel relais d'influence (pas un véritable agent).

Opération séduction

Le sénateur a accusé le nouveau locataire de la Maison-Blanche de reprendre à son compte la propagande russe, en affirmant que l'Ukraine avait déclenché la guerre. Il lui a reproché d'avoir d'emblée annoncé que les Etats-Unis s'opposeraient à une entrée de l'Ukraine dans l'Otan et d'avoir abîmé la relation historique de l'Amérique avec l'Europe, faisant ainsi le jeu de Vladimir Poutine. « S'il était un atout russe, je ne vois pas ce qu'il pourrait faire de plus », a asséné l'élu, en conclusion de sa diatribe.

Son admiration pour Poutine et les perspectives lucratives qui s'offraient en Russie



Trump et la Russie : un demi-siècle de liaisons dangereuses

ÉTATS-UNIS, RUSSIE // Si les relations se sont subitement refroidies avec Vladimir Poutine, Donald Trump entretient des liens anciens et tortueux avec les Russes. Repéré par le KGB dans les années 1970, le président américain a croisé le chemin des oligarques proches du maître du Kremlin. Son histoire est aussi celle de cinquante ans de relations entre l'Amérique et la Russie.

ont certainement influencé le comportement et les prises de position de Donald Trump, selon les médias américains. Le projet de construction d'une Trump Tower à Moscou, qui pouvait sembler une passade, était en fait une obsession. Pour

« Pensez-vous que Poutine assistera au concours de Miss Univers en novembre à Moscou ? Si oui, deviendra-t-il mon nouveau meilleur ami ? »

DONALD TRUMP
Président des Etats-Unis

accomplir ce rêve, l'entrepreneur savait qu'il fallait amadouer le maître du Kremlin.

En 2013, vingt-six ans après son premier voyage, Donald Trump est de retour en Russie. Le 9 novembre, doit se tenir le concours de Miss Univers, dont il est propriétaire. L'événement qui sacra une jeune vénézuélienne se déroulera au Crocus City Hall, une salle de concert appartenant à un oligarque azeri proche du pouvoir. Le futur locataire de la Maison-Blanche va remuer ciel et terre pour rencontrer Vladimir Poutine, comme le détaillent Michael Isikoff et David Corn dans « Russian Roulette » (2018).

L'opération séduction a commencé dès juin 2013. « Pensez-vous que Poutine assistera au concours de Miss Univers en novembre à Moscou ? Si oui, deviendra-t-il mon nouveau meilleur ami ? », lance le milliardaire sur Twitter, sur un ton faussement badin. A l'approche du jour J, il fait envoyer une invitation au président, comme l'a révélé le « Washington Post » au moment de l'enquête du procureur Mueller sur l'ingé-

rence russe dans la présidentielle américaine de 2016. Vladimir Poutine ne viendra pas. Il ne snobe pas l'Américain pour autant. Ce dernier se pique de politique depuis quelque temps et affiche des positions anti-Otan, deux bons points pour le Kremlin. Selon Michael Isikoff et David Corn, l'homme fort de Russie convie le magnat de l'immobilier aux futurs Jeux Olympiques de Sochi et lui fait remettre un cadeau au siège de Miss Univers à New York : une boîte en laque noire contenant une lettre scellée paraphée de sa main.

Surtout, la Trump Tower à Moscou semble enfin à portée de main. Sberbank, la banque contrôlée par l'Etat, déclare avoir signé un accord de coopération avec Crocus Group. L'établissement va financer 70 % du projet immobilier. Ivanka Trump, la fille de Donald et Ivana, ira en Russie repérer des sites où la fameuse tour pourrait être édifiée. Mais en février 2014, l'annexion de la Crimée par les Russes et l'agression dans le Donbass vont bouleverser les plans. Le président

Une Trump Tower devait être construite en Russie avant que l'annexion de la Crimée en 2014 ne bouscule les plans. Collage Arnaud Poilleux. Photos Dmitry Azarov/Kommersant Photo/SIPA, Jim Bourg/Redux-REA, iStock, Shutterstock

Barack Obama annonce des sanctions. Les grandes ambitions du businessman tombent à l'eau. Les liens forgés au cours de l'année 2013 vont néanmoins perdurer. Lors de la campagne de 2016 qui oppose Donald Trump à Hillary Clinton, l'oligarque azeri contrôlant Crocus Group mettra en lien une avocate du Kremlin avec le clan du candidat républicain, et notamment le fils Donald Trump Jr., à qui des documents et des informations permettant de compromettre l'adversaire démocrate seront proposés.

Rapport du procureur Mueller

Le rendez-vous du 9 juin 2016 constitue une pièce maîtresse du rapport d'investigation du procureur Mueller mandaté en mai 2017 par le ministère de la Justice pour établir s'il y a eu collusion entre l'équipe du républicain et les Russes avant le scrutin. L'enquête dévoilée en 2019 indique qu'une rencontre a bien eu lieu avec des membres de l'entourage de Donald Trump, dans l'espoir de « recevoir des informations de la Russie qui pourrait aider le candidat Trump dans son entreprise électorale ». Elle fait état de multiples contacts, sans toutefois avoir des preuves formelles d'une conspiration.

Ce rapport jette une lumière crue sur les connexions étonnantes de nombreux individus gravitant autour du candidat. C'est le cas de Paul Manafort, lobbyiste en vue, qui a dirigé la campagne pendant deux mois (avant de démissionner à la suite de des révélations du « New York Times » sur des versements d'argent suspects). « Manafort avait des liens avec la Russie du fait de son précédent travail auprès de l'oligarque russe Oleg Deripaska et ensuite auprès du régime pro-russe en Ukraine », peut-on lire. Il « est resté en contact avec ces gens pendant la campagne via [...] un employé, qui avait dirigé [son] bureau à Kiev et qui, selon le FBI, a des relations avec les services de renseignement russes ». Le rapport Mueller s'attarde aussi sur Michael Flynn, conseiller de Donald Trump pendant la campagne. Régulièrement invité sur le plateau de RT (Russia Today), celui-ci a participé à un gala organisé par la chaîne en 2015 où il était assis à côté de Vladimir Poutine. Surtout, l'homme a été obligé de démissionner de son poste de conseiller pour la sécurité nationale en 2017, à la suite des révélations concernant ses conversations téléphoniques avec l'ambassadeur de Russie pendant la campagne américaine.

« Mafia rouge »

Autre personnage trouble : Michael Cohen, l'avocat de Donald Trump et vice-président exécutif de la Trump Organization, a joué les intermédiaires avec les Russes pour le projet de Trump Tower et ce, même après la victoire à la primaire de 2016. Une rencontre entre lui et le président Poutine a d'ailleurs été envisagée à cette période. L'homme fréquente en outre de longue date des individus sulfureux venus de l'Est. Le restaurant de son oncle à Brooklyn, dans lequel il possède des parts, est fréquenté par les mafias russes et ukrainiennes et protégé par un parrain venu d'URSS.

Lorsqu'il s'est lancé dans les affaires, Donald Trump a lui aussi croisé la route de cette « mafia rouge », constituée d'émigrés partis de Russie entre 1970 et 1990. Une cinquantaine de membres de ce groupe auraient eu des liens avec le futur président des Etats-Unis. L'argent russe semble avoir naturellement trouvé son chemin vers les entreprises de Trump, la Trump Tower ou les casinos, dont le très coûteux Taj Mahal Casino, plus tard soupçonné par les autorités de servir de « blanchisseuse ». Fait marquant, la villa de Palm Beach en Floride, qu'il a acquise pour 41 millions, sera rachetée par le milliardaire russe Dmitri Rybolovlev au double du prix, alors que celui-ci n'y mettra jamais les pieds et la fera détruire. Cette juteuse plus-value aurait permis à Trump d'éviter une banqueroute en pleine crise des « subprimes ».

Au début des années 1980, il a aussi contracté un prêt auprès d'un certain Semyon Kisline, propriétaire d'une boutique d'électronique et importateur de métaux. Ce Russe, qui sera considéré par le FBI comme appartenant au crime organisé de Brooklyn, a sans doute travaillé pour le KGB. Comme le souligne Régis Genté, une collaboration entre les délinquants et les autorités soviétiques a fini par s'instaurer. « Derrière chaque mafieux issu du monde soviétique est posté un kagébiste ; or, tout au long de sa vie, Donald Trump ne cesse de croiser ces mafieux. » ■



CAC 40

7.790,71 points
-1,5837 %

DOW JONES

41.694,36 points
0,2656 %

EURO/DOLLAR

1,0794 \$
-0,2767 %

ONCE D'OR

3.071,6 \$
0 %

PÉTROLE (BRENT)

74,7 \$
1,7989 %

DEVISES | EUR/GBP 0,8374 | EUR/JPY 161,83 | EUR/CHF 0,9548 | GBP/USD 1,2891 | USD/JPY 149,92 | USD/CHF 0,8844
TAUX | €STER 2,417 | EURIBOR 3 MOIS 2,328 | OAT 10 ANS 3,5062 | T-BONDS 10 ANS 4,2686

Les Echos

Entreprises & Marchés

Sport Après dix ans de forte croissance, le marché français du sport cale // PP. 14-15



Renault se décide à voler au secours de Nissan

AUTOMOBILE

Yann Rousseau
— Correspondant à Tokyo et Lionel Steinmann

Renault va aider Nissan à sortir la tête de l'eau sur le plan financier. Les deux groupes ont annoncé lundi une série de mesures destinées à aider le constructeur japonais, en grande difficulté, à générer du cash. En retour, le groupe au Losange va renforcer sa position industrielle. C'est en particulier le cas en Inde, seul pays où les deux entreprises détiennent en commun des actifs, en l'occurrence une usine et un centre de R&D. Renault va racheter, pour un montant non divulgué, les 51 % de l'usine de Chennai détenus par Nissan, et le site va devenir sa propriété à 100 %.

L'usine étant en pleine phase d'investissement pour la future génération de véhicules, Renault devra du fait de cette transaction déboursier 200 millions de cash supplémentaires cette année. L'objectif annoncé en début d'année (une génération de cash égale ou supérieure à 2 milliards d'euros) est toutefois maintenu.

Le plan de charge, qui était partagé entre les deux constructeurs, ne variera pas. L'usine produira notamment la future Nissan Magnite, « et sera un pilier fondamental des futurs plans d'expansion de la société », assure le communiqué de presse. La situation du centre de R&D, possédé à 51 % par Renault et 49 % par Nissan, ne change pas non plus. Nissan et Renault conserveront aussi respectivement 70 % et 30 % de la société lancée pour accompagner le financement des achats de véhicules par leurs clients indiens.

Pas d'investissement de Nissan dans Ampere

Par ailleurs, Nissan s'était engagé, lors de la remise à plat de l'accord de gouvernance de l'alliance début 2023, à apporter « jusqu'à 600 millions d'euros » à Ampere, la filiale spécialisée créée par Renault pour les voitures électriques et le logiciel, lors de son introduction en Bourse. Le projet d'aller sur les marchés a été abandonné quelques mois plus tard, mais la promesse d'investissement japonais estimait toutefois que ces centaines de millions pouvaient être engagées ailleurs. Il a eu de gain de cause : selon l'accord annoncé lundi,

« Nissan [sera] libéré de son engagement à investir dans Ampere ». Les deux parties sont toutefois muettes sur les éventuelles compensations accordées à Renault.

Sur le plan industriel, à l'inverse, les relations demeurent et sont même renforcées. Renault produira comme prévu depuis des années la remplaçante de la Micra à Douai. Mais le Losange va également « développer et produire » à partir de 2026 une petite sœur de sa Twingo pour son allié japonais, dans son usine slovène, ce qui permettra au Losange de dégager des économies d'échelle. Enfin, les

deux groupes ont décidé d'abaisser de 15 % à 10 % le niveau minimum de leur participation croisée. A court terme, cette décision bénéficiera surtout à Nissan, qui pourra vendre 5 % d'actions Renault et récupérer le cash correspondant.

Une bouffée d'oxygène financière

Comme le dit le patron de Renault Luca de Meo dans le communiqué, le groupe français, qui détient 35,7 % du capital de Nissan, a un fort intérêt à voir son partenaire japonais « redresser sa performance le plus rapidement possible ».

L'accord de lundi est une bouffée d'oxygène financière pour Nissan. Cela n'empêchera pas Renault, lorsque le cours sera remonté, de poursuivre la réduction de sa participation au capital.

Du côté du constructeur japonais, « l'idée de ces ajustements était de trouver un moyen de maintenir tous les programmes industriels que nous avons lancés ensemble, tout en réduisant les engagements financiers que Nissan devait mobiliser pour ces différents projets », explique un cadre à Yokohama. Nissan est toujours très attaché à Ampere et aux coopérations en Inde, mais il a besoin impérieuse-

ment de réaliser rapidement des économies. »

Le groupe japonais a en effet vu ses ventes chuter de 40 % ces dernières années, et a annoncé en novembre qu'il allait supprimer 9.000 emplois dans le monde. Le flux de trésorerie est devenu négatif, et l'agence Moody's, qui ne prévoit aucune amélioration à court terme, l'a dégradé au niveau spéculatif il y a un mois. Pour ne rien arranger, les Etats-Unis représentent l'un des principaux marchés de Nissan, et la moitié de ses ventes pourraient être affectées par les droits de douane décidés par Donald Trump. ■



Ivan Espinosa deviendra directeur général de Nissan en avril.

AP/Sipa et iStock

Logistique Les routiers font grise mine à l'heure de l'ouverture du SITL // P. 16

Gastronomie L'incroyable appétit du Guide Michelin, couvrant 50 destinations // P. 17

ENTREPRISES DE PROXIMITÉ

PCO EP

Opérateur de compétences des Entreprises de Proximité

Et les métiers de proximité vont plus loin

Les Echos

Détectez les opportunités de votre marché.
Abonnez vos équipes au temps d'avance.

Découvrez nos offres Entreprises :

abo-entreprises.lesechos.fr

Après dix ans de croissance, le marché



SPORT

Le secteur du sport en France connaît un ralentissement avec une croissance de 1,7 % en 2024, la plus faible en dix ans. Decathlon stagne à 4,7 milliards d'euros de revenus.

Julia Lemarchand

C'est la fin d'une ère enchantée pour le commerce du sport, dont les ventes ont bondi de 30 % depuis le Covid. Depuis septembre 2023 environ, l'activité tourne au ralenti, et les espoirs portés dans l'engouement populaire pour les Jeux Olympiques ne se sont pas concrétisés dans les magasins l'an dernier.

Les ventes d'articles de sport et de loisirs ont progressé en 2024 de seulement 1,7 % sur un an (versus 2,7 % l'année précédente), marché surtout tiré par la chaussure. « C'est notre plus faible croissance depuis dix ans », indique Virgile Caillet,

délégué général de l'Union Sport et Cycle (USC), qui regroupe 3.000 entreprises de la filière (enseignes, marques, salles de sport, loueurs...).

La fin d'un cycle

Le leader Decathlon qui a publié ses résultats 2024 ce lundi plafonne à 4,7 milliards d'euros de chiffre d'affaires depuis deux ans en France. Ni la hausse de fréquentation dans les magasins français pendant la période des JO (+10 %), ni la nouvelle stratégie de simplification de l'offre, n'aura permis un rebond des revenus. Tout juste ont-ils été maintenus grâce à une politique de prix agressive : « Ilya eu quatre vagues successives de baisses de prix, soit 1.500 produits concernés, qui ont permis une accélération des volumes de vente au deuxième semestre », a indiqué Bastien Grandgeorge, CEO Decathlon France, dans un podcast livré avec les résultats.

Le marché cale, et les facteurs sont multiples : une consommation en berne en France et en Europe, nourrie par un contexte politique et géopolitique chamboulé, avec en plus une mauvaise météo, sans

oublier la fin d'un cycle. « Les Français se sont mis à faire beaucoup de sport après le Covid, ce qui a boosté le marché de l'outdoor et du vélo notamment. Au point qu'à un moment, on ne trouvait plus de vélos sur le marché, les distributeurs ont dû en commander en nombre. Et doivent aujourd'hui gérer des surstocks qui pèsent dans les comptes », explique Yann Kretz, directeur chez Roland Berger en charge des biens de consommation. La vente de vélos est par ailleurs en recul de plus de 10 % en 2024, selon l'USC, qui annoncera les chiffres consolidés de ce secteur le 25 avril.

De nouveaux concurrents

Le retour à la normale après des années exceptionnelles est difficile à encaisser pour les distributeurs mais aussi pour les marques, d'autant que depuis plusieurs années, tous ces acteurs doivent faire face à de nouveaux concurrents. Celio, Uniqlo, ou encore H&M investissent de plus en plus le sportswear et même les équipements. Dernier exemple en date : le géant espagnol Zara a mis en vente

une paire de running à 139 euros, dans laquelle une lame en carbone dans la semelle.

« Nettement plus abordable que les grandes marques de sport comme Nike, qui les commercialisent souvent autour de 200, voire 300 euros », indiquait récemment aux « Echos » Vin-

Ce chamboule-tout oblige les distributeurs comme les marques à retravailler plus finement leur stratégie et accélérer sur l'e-commerce.

cent Chaudel, directeur de l'Observatoire du sport business. Et ce n'est pas fini, Zara a dans ses tuyaux un manteau de ski à 179 euros, une raquette de padel à 279 euros, ou encore des chaussures de randonnée à 119 euros... Ce chamboule-tout oblige les distributeurs comme les marques à retravailler plus finement leur stratégie et accélérer

sur l'e-commerce (en croissance de 8,5 % l'an dernier). Un an après Decathlon, Sport 2000 s'est fixé un nouveau cap. Pour relancer le numéro 3 du secteur en France, sa nouvelle directrice générale Emmanuelle Bahuaud a présenté ce lundi 31 mars sa feuille de route pour passer de 831 millions en 2024 à 1,3 milliard en 2030. Le mois prochain, ce sera autour d'Intersport, qui a avalé Go Sport en 2023, de présenter son plan pour ravir la première place en France à Decathlon. D'après nos informations, le nouveau président Gérard Leclerc présentera un chiffre d'affaires frôlant les 4 milliards d'euros en 2024, ce qui réduirait son écart avec le numéro 1.

Démarrage 2025 poussif

La semaine prochaine, seront regardés avec attention les résultats du Britannique JD Sports, qui a bouclé fin 2024 l'intégration en France des magasins Courir après avoir racheté la même année son concurrent américain Hibbett. Le titre a baissé de plus de 25 % à Londres depuis le début de l'année,

notamment après des prévisions de résultats annoncés en baisse.

Changement de direction, nouveaux plans stratégiques, marché en consolidation... Le secteur promet une année 2025 sportive. Après un mois de janvier déjà compliqué (-2,8 %), le commerce d'articles de sport a terminé le mois de février sur un nouveau recul de chiffre d'affaires de -1,1 % par rapport à février 2023. Seul le secteur de la montagne fait un bon début de saison (+7 % à mi-mars).

« Sous pression »

Quant aux 7.000 salles de sport en France, elles restent sur une tendance dynamique (+6 % de fréquentation, et revenus en hausse de 8 % en 2024). Cependant, « leur rentabilité est de plus en plus sous pression en raison de la hausse des coûts (salaires, énergie...) et des prêts garantis par l'Etat (PGE) qu'il reste encore à rembourser, et qui freinent les investissements », explique Virgile Caillet de l'USC. Là aussi, le marché se concentre, autour des leaders Basic Fit, Fitness Park et Keep Cool, soutenus par des fonds. ■

Le groupe Sport 2000 change de nom et vise 1.000 magasins d'ici à 2030

Le numéro 3 du marché français, qui, outre Sport 2000, comporte cinq autres enseignes spécialisées, se rebaptise à l'occasion de son nouveau plan stratégique. Sa dirigeante Emmanuelle Bahuaud veut augmenter le chiffre d'affaires de plus de 50 % d'ici à cinq ans.

Décidément les coopératives ont la cote dans la distribution. Après Système U devenu Coopérative U l'an dernier, c'est au tour du groupe Sport 2000 d'assumer pleinement son identité en affichant son nouveau nom : Céraclès Coopérative. Une contraction des mots « cercles » pour rappeler l'union et le mouvement, et d'Héraclès (Hercule) et ses douze travaux.

Invoquer la force et l'endurance du demi-dieu protecteur des athlètes ne sera pas inutile pour relancer le numéro 3 du marché français,

derrière Intersport qui, depuis le rachat de Go Sport, est lui bien décidé à ravir la première place à Decathlon. Sans oublier le britannique JD Sports qui a de grandes ambitions en France.

Convertir de nombreux indépendants

Ce changement d'ère a été entériné dimanche devant quelque 400 adhérents réunis à Aix-les-Bains par Thierry Lavigne, président de la coopérative, et Emmanuelle Bahuaud, sa nouvelle patronne depuis un an. L'abnégation de cette ancienne coureuse de fond sera certainement un atout pour la mise en place de la nouvelle stratégie Sprint 2030.

Céraclès Coopérative vise un parc étendu à 1.000 magasins dans cinq ans, contre 700 aujourd'hui, dont près de 500 portent l'enseigne Sport 2000. Les 200 autres magasins se répartissent entre des enseignes de sport spécialisées (Mondovélo, Ekosport Rent, Espace Montagne) et des

« Il nous faut tester de nouvelles choses, être agile, innover, tout en nous professionnalisant. Pour moi, cela signifie clarifier le positionnement de chaque enseigne et passer d'une culture produit à une stratégie client. »

EMMANUELLE BAHUAUD
Directrice générale du groupe Sport 2000

enseignes lifestyle (S2 Sneakers Specialist et WAS We Are Select).

« Nous sommes confiants de pouvoir convertir de nombreux indépendants et petits groupes qui ont un sujet de taille critique. Nous recevons chaque semaine des demandes en ce sens, notamment de spécialistes du vélo et des mobilités douces. Nous choisissons les meilleurs profils, les meilleurs emplacements », détaille aux « Echos » Emmanuelle Bahuaud, qui, depuis son arrivée, a renouvelé les deux tiers de son comité de direction et de son comité exécutif.

Beaucoup de nouvelles recrues débauchées ces derniers mois dans des enseignes où elle a occupé des fonctions chez... Intersport, mais aussi Coopérative U et Intermarché. Objectif à horizon 2030 : générer un chiffre d'affaires de 1,3 milliard d'euros contre 831 millions en 2024 (+56 %). Même avec 300 magasins de plus, la cible est ambitieuse puisque les revenus ont

progressé de 35 % ces cinq dernières années. Cela dans un contexte alors très dynamique pour le marché du sport... qui s'est nettement ralenti depuis dix-huit mois.

Modernisation du réseau

Parmi les leviers à activer, Emmanuelle Bahuaud cite la modernisation du réseau, la transformation numérique, et l'expérience client. Pour tous ces sujets, le plan prévoit un investissement de 30 millions d'euros.

A l'arrivée, 15 % des revenus seront réalisés en ligne (aujourd'hui ligne quasi inexistante, sauf pour les enseignes de montagne). Et le groupe veut que 80 % de ses clients soient porteurs d'une carte de fidélité (contre 60 % aujourd'hui) qui sera commune à toutes les enseignes.

Même recherche de rationalisation du côté de l'organisation, qui sera aplanie et rendue plus transverse : exit les têtes de réseau, les

responsables de secteur accompagneront tous les magasins du groupe (merchandising, agencement, assortiment, services...) avec des outils de mesure communs. Ces derniers seront épaulés par les administrateurs du groupe qui se partageront l'Hexagone en une quinzaine de zones.

« Il nous faut tester de nouvelles choses, être agile, innover, tout en nous professionnalisant. Pour moi, cela signifie clarifier le positionnement de chaque enseigne et passer d'une culture produit à une stratégie client », explique Emmanuelle Bahuaud, qui connaît très bien la distribution mais aussi l'univers des marques (avec des expériences chez Nestlé Waters, Chantelle, Mattel).

La vocation des enseignes de ce groupe est justement d'être un « écrin » pour les marques, ce qui signifie qu'elles ne commercialisent aucune marque propre. Une sorte d'anti-Decathlon en somme. — J.L.

du sport cale

La dure loi du sport

LE FAIT DU JOUR ÉCONOMIQUE
de David Barroux



Le marché du sport était réservé aux sportifs... Ce n'est plus le cas. Les fabricants d'articles de sport s'en sont bien rendu compte, le public qu'ils visent est bien plus large puisqu'ils s'adressent désormais à tout le monde et pour des occasions qui n'ont souvent plus rien de sportives.

Fin l'époque où, pour faire une bonne année, les Adidas, Puma ou Patrick rêvaient d'un effet Coupe du monde et d'une hausse des ventes de chaussures à crampons. Aujourd'hui, les rois du sportswear sont devenus des marques du quotidien. Le fait que le premier vendeur de produits textiles en France soit le réseau Intersport n'a rien d'anecdotique. Que les réseaux de boutiques ne vendant que des chaussures fabriquées par Nike et ses concurrents soient de plus en plus prisés par un public qui

n'est pas aussi jeune qu'on le croit l'est tout autant. Si les rois du sport sont sortis des terrains de foot ou des pistes d'athlétisme, c'est en grande partie parce que, même dans l'univers professionnel, le traditionnel costume-cravate a bien perdu de son charme. Partie des Etats-Unis et des vendredis moins formels, la mode du « casual » est devenue la nouvelle norme. On peut s'habiller décontracté en semaine et plus seulement le week-end. Cette tendance de fond a fait des affaires des grandes marques de sport, qui sont devenues des marques de mode. La priorité est d'investir dans les logos, la publicité, le sponsoring de stars et des gammes de produits que l'on renouvelle fréquemment pour pousser à la consommation. La chaussure la plus vendue au monde est, depuis quelques années, l'Air Force 1 de la marque à la virgule, qui s'écoule à plus de 10 millions d'unités tous les ans. Et si le chiffre d'affaires de la firme de Portland est passé d'à peine 20 milliards de dollars en 2011 à plus de 50 milliards aujourd'hui, c'est aussi parce que le nouveau costume

baskets-jeans-sweat-tee-shirt séduit aux quatre coins de la planète. Après des années de folle croissance relativement facile, toutes les grandes marques du secteur ont fini par connaître des accidents de parcours et elles commencent à tirer les leçons de cette nouvelle donne. Elles ont en particulier compris qu'elles ne pouvaient pas s'éloigner trop de leurs racines sportives. Même sur le marché de la mode, dans cet univers, la légitimité se conquiert en grande partie sur les terrains de foot ou de basket. Pour équiper le joggeur, les enfants qui vont à l'école comme le cadre sup décontracté, il faut aussi gagner des compétitions. Sinon, les Nike, Adidas et d'autres seront de plus en plus concurrencés sur le terrain purement sportif par de nouveaux acteurs comme Hoka ou On sur le haut de gamme et par des marques de distributeurs comme Decathlon sur l'entrée de gamme. ■



Le modèle Decathlon donne des signes d'essoufflement

Si Decathlon fait du surplace en France, le spécialiste poursuit son expansion internationale avec un chiffre d'affaires global en croissance. Son résultat net accuse néanmoins une baisse de 15 % en un an.

Quelques jours après avoir débarqué sa directrice générale, le groupe Decathlon, présent dans 79 pays, annonce 16,2 milliards de chiffre d'affaires mondial pour 2024. Un chiffre toujours en croissance, de 3,8 % à taux de change constant (contre +4,4 % l'année précédente), mais surtout porté par l'ouverture de 68 nouveaux magasins et la modernisation de 132 magasins.

Le groupe ne communique pas l'évolution de son chiffre d'affaires à périmètre constant. Les résultats de la France, qui représente 24,5 % des ventes du groupe avec 4,73 milliards d'euros (après 4,72 en 2023), patinent encore plus. Le groupe nordiste indique d'ailleurs qu'il est bien décidé à poursuivre son développement international, rappelant les 100 millions d'euros investis en Inde sur cinq ans, et les 100 millions d'euros d'investissements prévus sur le

marché allemand d'ici à 2027. Une expansion qui pose aussi la question de la maîtrise des charges, alors qu'à 787 millions d'euros le résultat net est en chute de 15,4 % sur un an. « L'optimisation des dépenses opérationnelles reste une priorité pour 2025 afin de soutenir une croissance à long terme », fait cependant savoir Decathlon, sans plus de précisions.

Une transformation encore à concrétiser

La nouvelle stratégie lancée par la patronne partante, Barbara Martin Coppola, en 2024, ne porte pas encore ses fruits. Elle consistait à une simplification du portefeuille de marques : de 70 à 9 marques fortes comme Quechua, par exemple pour la montagne, Tribord pour la mer, et plus de places pour les marques comme Nike.

Une transformation probablement un peu trop radicale pour l'enseigne des Mulliez, qui a décidé de mettre à son poste Javier López, directeur général, un « décathlonien » pure souche, présent depuis vingt-six ans au sein de l'entreprise. Il formera un nouveau duo avec Julien Leclercq, l'un des fils du fondateur, nouvellement nommé à la présidence du groupe.

Si cette optimisation de l'offre « pour donner plus de clarté aux clients » est saluée dans les résultats du groupe, comment le nouveau duo va-t-il la déployer ? La nouvelle gouvernance ne devrait pas remet-

tre en question l'accélération sur le numérique, qui représente désormais 20 % des ventes du groupe (+3 points en un an).

Un autre levier sera de s'appuyer sur la stratégie RSE du groupe, malmené dans ce domaine le mois dernier par l'émission Cash Investigation. La seconde main et la location sont déjà, par exemple, des activités qui se développent.

Le groupe nordiste indique qu'il est bien décidé à poursuivre son développement international, rappelant les 100 millions d'euros investis en Inde sur cinq ans.

En outre, depuis 2021, le groupe a réduit ses émissions de CO₂ de 13 %, renforçant encore sa trajectoire de décarbonation à long terme. Ainsi 84 % de sa consommation d'électricité vient de sources renouvelables et 48,5 % des produits vendus ont bénéficié d'une démarche d'éco-conception (+10 points par rapport à 2023).

A titre d'exemple, le groupe a réduit de manière significative son utilisation de plastique à usage unique de 53,29 %, passant de 2.646 tonnes à 1.236 tonnes. — J.L.

ENTREPRISES DE PROXIMITÉ

**NOUS DONNONS
DE L'AVENIR
À CEUX QUI
EMBELLISSENT
NOTRE PRÉSENT**

Les équipes d'Opco EP innovent chaque jour pour accompagner efficacement plus de 400 000 entreprises de proximité en matière de

- CONSEIL ET FINANCEMENT DE LA FORMATION
- PROMOTION DE L'ALTERNANCE
- ANTICIPATION ET ACCOMPAGNEMENT DES TRANSITIONS

OpcO EP
Opérateur de compétences
des Entreprises de Proximité

Et les métiers
de proximité
vont plus loin



Hausse des coûts, volumes en berne : le transport routier français pris en étau

TRANSPORT

Le Salon du transport et de la logistique ouvre ses portes ce mardi à Paris.

Si la branche logistique résiste plutôt bien, le transport routier pique du nez, sur fond d'inflation des coûts et de recul des marchandises à transporter.

Denis Fainsilber

Le grand rendez-vous professionnel du SITL (Salon international du transport et de la logistique), qui ouvre ses portes à Paris ce 1^{er} avril, se tient cette année sur fond d'activité fragile, surtout dans le secteur du transport routier. Les entreprises du transport par camion, habituées de longue date à faire face à des tarifs de transport très serrés et sur lesquels elles n'ont guère de marge de manœuvre, doivent désormais également traverser un long tunnel

de baisse des volumes à charger, sur le marché domestique.

En cause, la mollesse de l'activité économique française. Récemment, la Banque de France a révisé à la baisse sa prévision de croissance du PIB tricolore pour 2025, un maigre +0,7 % au lieu des +0,9 % anticipés jusque-là. Un piètre pronostic, au moment où se multiplient les règlements judiciaires et liquidations dans les rangs des transporteurs, souvent des PME aux reins très fragiles. Près de 3.000 dossiers de défaillances sont passés l'an dernier dans les mains des tribunaux de commerce, et le mouvement poursuit sur sa lancée depuis.

Quand les petits transporteurs ne poussent pas la porte du tribunal, ils n'ont souvent d'autres choix que se laisser racheter par des groupes aux épaules plus larges, à l'image des acquisitions en série menées ces dernières années par le groupe Jacky Perrenot.

Pas d'amélioration au début de 2025

A côté d'un secteur particulièrement touché comme le BTP, en difficulté depuis longtemps, d'autres branches sont dans l'expectative chez les grands donneurs d'ordres. Si le commerce de détail se maintenait fin 2024, l'indicateur du climat des affaires se dégradait dans le commerce de gros comme dans l'industrie, selon l'Insee.

Dans sa dernière note de conjoncture, la Fédération nationale des transporteurs routiers (FNTR) relève au global que la conjoncture nationale n'augure rien de bon : les chefs d'entreprise du secteur interrogés « constatent majoritairement une baisse de l'activité au quatrième trimestre 2024 et ils ne prévoient aucune amélioration au 1^{er} trimestre 2025 », notait la fédération professionnelle. Et avec les turbulences américaines déclenchées depuis l'investiture de Donald Trump, « l'incertitude économique a atteint une nouvelle dimension, qui vient réduire encore un peu plus la demande de transport », relève Upply, plateforme de mise en relation entre chargeurs et transporteurs.

Sur les autoroutes internationales, point de salut : il y a déjà longtemps que les transporteurs français ont baissé pavillon, face aux rouleaux compresseurs que sont, dans l'ordre, les concurrents de Pologne, d'Espagne, de Lituanie et de Roumanie. Conséquence, le pavillon français ne pèse plus que 1,7 % de tout le trafic international réalisé en Europe en 2023, selon le Comité national routier (CNR).

Reste donc le marché hexagonal, qui représente 93 % de l'activité des routiers français. Sur ce cœur d'activité, les volumes transportés par camion ont déjà reculé une première fois de 2,3 % en 2023, avant de poursuivre sur cette lancée. Aux deuxième et troisième trimestres 2024, la baisse d'activité a été identique, à -1,1 % selon le ministère de la Transition écologique.

Sur les autoroutes internationales, [...] les transporteurs français ont baissé pavillon, face aux rouleaux compresseurs que sont les concurrents polonais, espagnols, lituaniens et roumains.

D'où la grande sensibilité du secteur aux mesures fiscales du gouvernement, alors que le niveau moyen des marges des transporteurs plafonne à 2,4 %. Certes, le secteur a sauvé les meubles ces derniers mois, évitant le coup de rabot sur la traditionnelle ristourne de 14 centimes du litre sur la TICPE (taxe sur la consommation de produits énergétiques), régulièrement remise en cause, ou l'application de la Tascom, la taxe sur les bâtiments commerciaux qui planait sur les entrepôts logistiques.

Hausse de la masse salariale

« Mais avec la baisse des réductions de charges, la diminution des aides à l'apprentissage, le changement du plafond des indemnités d'arrêt maladie versées par la Sécu et le système de bonus-malus sur les contrats courts, tout cela représente une hausse de 1,5 % de la masse salariale pour ce secteur dont les marges sont basses », renâcle Jean-Thomas Schmitt, le nouveau président de l'Union TLF, l'une des grandes fédérations du transport-logistique, par ailleurs PDG du transporteur Heppner. Sa fédération professionnelle compte 2.000 adhérents, dont

35 des 50 plus grosses entreprises françaises du secteur.

« Le coût du travail va augmenter pour les entreprises sans que cela ne bénéficie à nos salariés », avertissait de son côté Florence Dupasquier, nouvelle présidente de la FNTR, lors de son congrès annuel en novembre dernier. « Les défaillances se situent à un niveau historiquement élevé, les recrutements ralentissent, les investissements sont à l'arrêt : les crises se succèdent et on ne voit pas d'accalmie », détaillait-elle dans un « message d'inquiétude ».

Dans ce contexte sombre, pas évident d'accélérer dans la transition énergétique. Surtout si les camions électriques restent nettement plus chers que leurs équivalents carburant au diesel. Certes, le nouveau système des certificats d'économies d'énergie (CEE) alimenté par les énergéticiens, qui prévoit des aides à l'achat maximales de 35.000 ou 53.000 euros en fonction du modèle de véhicule, compense en partie la différence. Mais les chefs d'entreprise restent frileux. Les investissements des transporteurs, qui portent à 93 % sur le renouvellement de leur parc, sont à nouveau orientés à la baisse ces derniers mois. ■



Depuis son point haut de la fin 2022, l'activité du transport routier de marchandises est orientée à la baisse en France en raison de l'incertitude économique. Les grandes places portuaires nationales souffrent, quant à elles, des débrayages à répétition qui sapent régulièrement leur part de marché. Photos Shutterstock ; PhotoPQR/Ouest France/MaxPPP

Retraites : les dockers suspendent la grève in extremis

Après deux rencontres infructueuses avec les représentants du gouvernement et du patronat, courant mars, les dockers français opposés à la réforme des retraites ont reçu lundi des réponses plus favorables de l'Etat.

Après une trêve d'une quinzaine de jours, les débrayages intermittents des dockers ont failli reprendre dans les principaux ports français dès ce mardi, mais ont été stoppés in extremis. A l'appel de la fédération CGT des ports et docks, les ouvriers et manutentionnaires étaient appelés à reprendre des arrêts de travail, sous des formes diverses, toujours en signe de protestation à la réforme nationale des retraites. Avant que la fédération ne suspende, lundi soir, « l'ensemble des modalités de lutte prévues sur

le mois d'avril ». Dans l'attente toutefois d'un texte signé par les différents ministères « formalisant ces nouvelles propositions ».

A l'origine de cette levée du mot d'ordre, comme l'indique le site spécialisé « Le Marin », le syndicat explique avoir « reçu des réponses de l'Etat qui a revu sa position par rapport à la réunion du 24 mars ». Les salariés des ports devront cotiser deux années de plus et partir en retraite à 64 ans au lieu de 62 ans. Mutation que le syndicat cherche à compenser avec des aménagements de fin de carrière, liés à la pénibilité du travail ou à l'exposition à l'amiante pour les plus anciens. Courant mars, deux rencontres avec les ministères (Matignon, Transports, Travail) et les représentants des employeurs n'avaient pas permis de déboucher directement sur un accord. Finalement, un consensus semble se dessiner

autour d'une formule de départs anticipés, particulièrement si le patronat de la manutention met la main à la poche pour financer deux années dites « de pénibilité ».

Jusqu'à lundi, la porte était à nouveau ouverte aux actions sociales diverses, qui perdurent depuis plusieurs mois : journées « ports morts », arrêt des heures supplémentaires, débrayages d'une demi-journée, etc. Des grèves successives les 2, 3 et 4 avril étaient programmées, puis en principe de 48 heures les semaines suivantes.

Chômage partiel chez les routiers

Au grand dam des entreprises de transport routier, dont les plannings des chauffeurs sont largement chamboulés par les précédentes perturbations. « Des blocages illégaux, qui ont contraint à faire du chômage partiel », dénonce notam-

ment l'Union TLF, qui regroupe les entreprises de transport-logistique.

Alors que 30 % des flux de marchandises de l'Hexagone passent déjà par des ports étrangers, ces débrayages à répétition sapent régulièrement la part de marché des grandes places portuaires nationales. Et elles créent au passage des ruptures de stock dans les commerces des Antilles, alimentés depuis Le Havre, ou encore en Corse, servi par Marseille-Fos.

Les mouvements sociaux dans les ports français, qui ont redoublé

en 2023 puis sont repartis depuis quelques mois, ont indirectement sapé les effets des deux réformes portuaires de 1992 et 2008, qui visaient un gain de part de marché. Selon le site Ports et Corridors, sur les places européennes de la Manche et de la mer du Nord, Le Havre se contente toujours, malgré sa situation géographique privilégiée, d'une part du trafic de 7 % en 2024, inchangée par rapport à 2021 (6,8 %). Il rame toujours, avec sa cinquième place, très loin derrière les plaques tournantes logistiques que sont Rotterdam (31,9 % de part de marché l'an dernier), Anvers-Bruges (31,2 %) et Hambourg (18 %).

Marseille loin derrière Valence et Barcelone

Même situation en Méditerranée, où Marseille-Fos pointe en quatrième position, avec une part de trafic de seulement 9,3 % l'an

dernier, en baisse par rapport à 2021 (9,8 %). La concurrence est rude là encore avec Valence (35,3 %), Barcelone (25 %) et Gênes (18,2 %), qui n'ont pas connu de tels mouvements sociaux sur la période.

Y aurait-il en arrière-plan de ces discussions tendues, un autre motif de bras de fer plus inavoué ? « Les dockers utilisent actuellement des queues de dossiers non réglés, comme sur l'amiante ou une ancienne promesse qu'ils échapperaient à l'allongement des carrières. Mais au-delà, ils ont aussi vu que leurs collègues américains ont obtenu récemment des accords salariaux pluriannuels très favorables », commentait juste avant l'accord de lundi un bon connaisseur de l'économie maritime. « Ils ont réussi à faire passer les armateurs à la caisse, certains se disent sans doute qu'ils pourraient aussi faire un effort en France. » — D.F.

30 %

DES FLUX DE MARCHANDISES DE L'Hexagone passent par des ports étrangers.



Le Guide Michelin, qui dévoilait hier son très attendu palmarès de l'année en France, couvre une cinquantaine de destinations dans le monde aujourd'hui. Photo Jean-Christophe Verhaegen/AFP

Le Guide Michelin pousse ses pions sur la scène gastronomique mondiale

RESTAURATION

Du Texas aux Philippines, le guide accélère le pas pour accroître le nombre de destinations pour lesquelles il sélectionne des restaurants mais aussi des hôtels.

Il a dévoilé lundi son très attendu palmarès de l'année en France.

Clotilde Briard

Pour célébrer les premières étoiles décernées aux restaurants du Texas, Houston avait mis les petits plats dans les grands fin 2024. En Chine, certains événements organisés pour le grand public autour du Guide Michelin ont pu réunir l'an dernier jusqu'à 400.000 personnes.

Le guide, qui dévoilait hier son très attendu palmarès de l'année en France, pousse plus loin ses pions sur la carte mondiale. Disposant de bureaux dans une quinzaine de pays, il couvre aujourd'hui une cinquantaine de destinations, contre une dizaine centrées sur l'Europe occidentale il y a vingt ans. Sa plateforme référence plus de 17.500 restaurants à travers le monde, dont plus de 3.600 détenteurs d'au moins une étoile. Et elle s'attaque à de nouvelles zones.

Niveau gastronomique mondial en hausse

« Notre développement géographique s'amplifie nettement. Mais il doit rester graduel car notre méthode, intégrant des experts anonymes payant leurs additions et reposant sur plusieurs visites, est exigeante. Elle nécessite du temps. La dynamique de croissance est portée par le développement des destinations gastronomiques. La scène mondiale est en pleine expansion et le niveau global progresse. En Thaïlande, par exemple, où nous sommes arrivés il y a une dizaine d'années, le premier restaurant 3 étoiles a été distingué fin 2024 », souligne Gwendal Poullennec, le directeur international du Guide Michelin.

Les nouveaux territoires de 2025 mêleront des pays inédits, à l'image des Philippines et l'extension de zones. Comme au Canada. Déjà présent dans la région de Toronto et

dans celle de Vancouver, le vademecum rouge, qui fête ses 125 ans, va arriver au Québec cette année. « En Chine, nous déployons une stratégie de développement par province qui nous permet d'intégrer au palmarès des restaurants installés dans les campagnes », complète Gwendal Poullennec.

Pour préparer les futurs terrains de jeu, les inspecteurs, qui comptent dans leurs rangs une trentaine de nationalités, ont déjà commencé à explorer une vingtaine de nouvelles destinations. Parmi les gros territoires qui ne sont pas encore couverts figurent notamment l'Inde ou l'Afrique.

Celui que l'on peut de moins en moins appeler le gros livre rouge, au vu de la place prise par le numérique, revendique 70 millions de visites par an sur la plateforme, contre 50 millions il y a un an. Et une communauté de 6 millions de personnes sur les réseaux sociaux. Une manière aussi d'affirmer sa place face aux avis de consommateurs comme les notations Google. Les versions papier sont réservées à quelques pays comme la France et ne tiennent plus du tout le même rôle qu'autrefois.

L'arrivée du guide, qui n'a pas de concurrent mondial, dans un nouveau lieu est soutenue par les autorités locales et touristiques pour l'organisation des événements associés. Un reflet du « soft power » que représente la gastronomie. En France, c'est la ville accueillant la cérémonie de remise des étoiles qui veut attirer les feux des projecteurs. Après Tours en 2024, c'est à Metz qu'elle se déroule cette année.

« L'art de vivre devient un enjeu économique très important. Pour les destinations étoilées, il s'agit d'augmenter l'attractivité tous azimuts. En

« En Thaïlande, où nous sommes arrivés il y a une dizaine d'années, le premier restaurant 3 étoiles a été distingué fin 2024. »

GWENDAL PoulLENNEC
Directeur international
du Guide Michelin

Thaïlande, les autorités ont estimé à 10 % la hausse de la valeur touristique captée durant les cinq premières années après l'arrivée du guide. Mais cela va bien au-delà. Au Texas, les autorités locales ont aussi vu dans la première sélection une opportunité pour accroître l'intérêt de cet Etat auprès des salariés qui viendraient y travailler, notamment dans la tech », remarque Gwendal Poullennec.

Capitaliser sur « Top Chef »

Si la manière de juger les établissements n'a pas évolué, le Guide Michelin ne se convertit pas moins à l'air du temps. A l'instar de son association avec « Top Chef », qui vient de démarrer sa 16^e saison. Des inspecteurs font partie du jury grâce à un lourd dispositif permettant de préserver leur anonymat. Et une étoile pourra être décernée au restaurant éphémère qu'ouvrira le gagnant après la finale.

« Top Chef » a fait entrer la cuisine dans le salon des gens. Le Guide Michelin a vocation à les inciter à sortir de chez eux pour aller au restaurant. L'association entre les deux est une manière de mettre en valeur ces métiers. Notre participation permet notamment d'être exposés à des publics plus jeunes », se félicite le directeur international.

L'hôtellerie, apparue l'an dernier sur la plateforme en ligne où certains établissements se voient attribuer des clés sur le modèle des étoiles, contribue aussi maintenant à l'équation financière du guide dont le fabricant de pneus de Clermont-Ferrand ne dévoile pas le chiffre d'affaires. Car si la consultation du site et des applications est gratuite pour le grand public, c'est sur les réservations faites par son biais qu'il se rémunère. D'où l'intérêt pour lui d'avoir ajouté les hôtels aux restaurants. D'autant que les montants déboursés peuvent y être élevés. « Dans l'hôtellerie, les clients qui réservent sur la plateforme ont, en France, un budget moyen de 1.400 euros par séjour », constate Gwendal Poullennec.

Une dizaine de destinations pour séjourner sont proposées avec, comme dernière arrivée, la Grèce. Après une dizaine d'années de gestation, le déploiement sera encore plus rapide que dans les restaurants. Un rythme facilité par le fait que les projets y sont plus stables, sans changement inopiné de chefs notamment. ■

Nouveau doublé pour les trois étoiles avec un couronnement et un grand retour

Pour la deuxième année consécutive, le Guide Michelin a décerné lundi 31 mars en France une troisième étoile à deux restaurants. Avec, pour chacun de ces établissements de bord de mer, une particularité. L'un, Le Coquillage à Saint-Méloir-les-Ondes en Ile-et-Vilaine, a comme chef Hugo Rollinger. Avant lui, son père, Olivier Rollinger, avait aussi obtenu trois étoiles avant de quitter les fourneaux. L'autre, Christopher Coutanceau, à La Rochelle, avait déjà eu trois étoiles durant trois ans avant de s'en voir retirer une en 2023. Deux

ans plus tard, il la retrouve. Alors que cette année, c'est le retrait de la troisième étoile à Georges Blanc à Vonnas qui a fait parler de lui. Neuf restaurants ont, eux, conquis un deuxième macaron et 57 en ont obtenu un. Signe du renouvellement des générations de chefs : la moitié des nouvelles étoiles revient à des établissements ayant ouvert très récemment. Et les tables ayant une étoile verte, distinguées pour leurs efforts en matière de gastronomie éco-responsable, passent la barre des 100 avec 10 nouvelles venues. ■



Leader du courtage en électricité et gaz naturel pour les entreprises*

Énergie : 7 568 €/an

Acheminement : 5 013 €/an

Taxes : 1 758 €/an

14 366 €/an HTVA

Valable pendant : 2 jours 12:20:06

-6 955 €/an
-32 %

S'ABONNER

DÉTAILS

OPERA energie

Comparaison des offres de fourniture d'électricité au mardi 10 septembre 2024

SARL ENTREPRISE DUPONT

Offre de référence

Offre	Énergie	Acheminement	Taxes	Total
Offre de référence	7 568 €/an	5 013 €/an	1 758 €/an	14 366 €/an HTVA

Nos meilleures offres

Offre 1	6 488 €/an	3 213 €/an	1 902 €/an	11 603 €/an HTVA
Offre 2	6 488 €/an	3 213 €/an	1 902 €/an	11 603 €/an HTVA

Compteur électrique

Compteur n°1 00 000 001 234

Date d'échéance : 12/07/2025

Documents associés : Facture-électricité-2024.pdf

Modifier ce compteur | Supprimer ce compteur

+ Ajouter un compteur

Compteur de gaz naturel

4,7 ★

Sur Google

4,8 ★

Sur Ekomi

4,9 ★

Sur Trustpilot

OPERA-ENERGIE.COM

Forte valorisation de Ceva Santé Animale à 9 milliards d'euros

PHARMACIE

Les Mérieux montent au capital du leader mondial de la santé animale au côté des héritiers de l'Oréal et du fonds Archimed.

Anne Drif

Plus d'une vingtaine de centres de R&D, une centaine de pays servis dans le monde, 7.000 employés... et maintenant la barre des 9 milliards d'euros. Le numéro cinq mondial et leader tricolore des vaccins pour animaux, Ceva Santé Animale, franchit une valorisation stratosphérique à l'occasion d'un nouveau tour de table piloté avec les dynasties industrielles françaises Mérieux et Bettencourt-Meyers, et conseillé par Lazard. C'est le double de sa valeur d'il y a cinq ans, lors de la précédente recombinaison du capital qui avait consacré l'entrée des héritiers de l'Oréal à son capital.

Un noyau français

Ces deux appuis familiaux permettent au vétérinaire Marc Prikazsky, son dirigeant depuis sa sortie du giron de Sanofi en 1999, de garder le contrôle en droits de vote avec le reste du management. Ensemble, ils détiendraient autour de 45 % du groupe de 1,77 milliard d'euros de chiffre d'affaires, selon des sources. Investisseurs depuis 2020 à hauteur d'environ 15 % à l'instar du management et du géant singapourien

45%

DU GROUPE

de 1,77 milliard d'euros de chiffre d'affaires serait détenu par les familles Mérieux et Bettencourt-Meyers ainsi que le vétérinaire Marc Prikazsky, son dirigeant.

Temasek, les Bettencourt-Meyers se consolident au sein du géant mondial des vaccins pour animaux. La famille Mérieux, jusqu'ici investisseuse au travers d'un fonds d'investissement, se renforce à hauteur de 10 % du leader mondial. Elle entre directement au capital de Ceva Santé Animale au travers de sa propre holding Institut Mérieux, où elle a fait entrer en minoritaire les Agnelli. Selon des sources, elle aurait accepté de déployer autour de 500 millions d'euros au capital du groupe.

Au côté de ce noyau français, le fonds d'investissement Archimed spécialisé dans la santé lancé par Denis Ribon fait aussi son entrée pour une part d'environ 10 %. De même le fonds de retraite canadien Investissements PSP, au capital depuis 2020, renforce sa participation et entre dans le cercle des cinq premiers investisseurs.

Rachat de l'américain Scout Bio

Parmi ses autres actionnaires, Ceva Santé Animale compte Sofiprotéol à la suite de la cession de son laboratoire vétérinaire Sogeval, axé sur les animaux de compagnie en 2013. De même les fonds EMZ Partners et Sagard, le japonais Mitsui & Co, le chinois HOPU ou encore l'américain Continental Grain Company et la famille allemande Klocke, à qui Ceva a racheté l'activité santé animale d'IDT en 2019.

En l'espace d'une décennie, l'entreprise de Libourne en Gironde qui visait le milliard de valorisation en 2013, a connu une très forte croissance. L'an dernier, Ceva Santé Animale a racheté l'américain Scout Bio, une start-up issue de la recherche universitaire qui vise à adapter les thérapies géniques aux animaux de compagnie. En février, Marc Prikazsky a lancé l'activité de Biogenovac, un laboratoire dédié à l'analyse des virus. Depuis sa création en 1999 et sa sortie du giron de Sanofi, le groupe aura ainsi multiplié son chiffre d'affaires par 14. ■

La politique énergétique du gouvernement en danger

ÉNERGIE

Le projet de loi simplification pourrait empêcher le gouvernement de fixer les objectifs énergétiques de la France par décret.

L'exécutif se dit ouvert à un débat ou à une loi de programmation.

Amélie Laurin

La fronde devient difficile à contenir. Déjà contestée par près de la moitié des sénateurs, qui ont demandé au Premier ministre François Bayrou d'y « renoncer », et par le Rassemblement national qui agit de nouveau le chiffon rouge de la censure, la politique énergétique du gouvernement affronte un nouveau risque : celui de devenir illégale. C'est en tout cas le but d'un amendement adopté mercredi dernier par les députés. Lors des débats en commission sur le projet de loi simplification de la vie économique, les élus ont supprimé la possibilité, prévue dans le Code de l'énergie, de fixer la Programmation pluriannuelle de l'énergie (PPE) par décret.

Vote le 8 avril

Or, le gouvernement, qui s'était prononcé contre cet amendement, compte publier très prochainement un décret sur les grandes orientations énergétiques de la France pour 2035. Le texte final est soumis à une ultime consultation publique jusqu'au 5 avril.

Il fixe des objectifs de production pour les énergies renouvelables (solaire, éolien...) et pour le parc nucléaire. Or, ces deux types d'énergie décarbonée sont souvent mises en opposition, tandis que la trajectoire de la demande électrique en France est jugée très, voire trop ambitieuse par nombre d'observateurs. Pour définir la nouvelle feuille de route nationale, dans un contexte géopolitique instable, l'amendement adopté en commission prévoit une loi de programmation pluriannuelle de l'énergie « avant le 1^{er} juillet 2026 ». Une telle



Marc Ferracci, le ministre de l'Industrie et de l'Énergie, se dit ouvert à un débat au parlement sur la Programmation pluriannuelle de l'énergie. Photo Jacques Witt/Slipa

loi n'ayant pas été votée avant la date limite initiale, prévue à l'été 2023, l'exécutif a jusqu'à présent décidé de s'en passer, au profit d'un décret. Comme pour les PPE de 2016 et 2020.

Débat parlementaire ou loi Gremillet ?

Le projet de loi simplification sera soumis au vote des députés le 8 avril. « On va retravailler le texte en séance, indique le co-rapporteur macro-niste Stéphane Travert. L'idée n'est pas de casser la démarche du gouvernement mais de l'inscrire dans la durée, tout en permettant de mettre en œuvre la PPE avant la date butoir de 2026 », inscrite dans l'amendement. De son côté, l'exécutif réfute tout passage en force. « La PPE, c'est la mise en œuvre d'objectifs qui sont fixés dans la loi, par exemple l'objectif d'atteindre 33 % d'énergies renouvelables dans notre mix énergétique pour 2030 », a défendu Marc Ferracci, le ministre de l'Industrie et de l'Énergie, sur Franceinfo vendredi. Beaucoup de voix critiques se sont

néanmoins élevées sur cette feuille de route et jusqu'au sein même de l'Etat par l'intermédiaire du Haut Conseil pour le climat ou du haut-commissaire à l'énergie atomique. Jeudi dernier, le Conseil supérieur de l'Énergie a néanmoins rendu un avis favorable à la PPE, avec 46 voix pour, 12 abstentions et 12 contre, indiquant que certains de ces membres veulent un débat parlementaire. « Je suis tout à fait ouvert à l'idée de débattre, y compris un débat avec un vote à la fin », a déclaré Marc Ferracci. Si le gouvernement peut en être l'initiateur, au titre de l'article 50-1 de la Constitution, un débat sur la « politique énergétique française » est déjà prévu à l'Assemblée nationale les 28 et 29 avril, à la demande du groupe UDR d'Eric Ciotti.

Dernière option, rouvrir le chantier d'une loi de programmation de l'énergie. Marc Ferracci est favorable à la proposition de loi « Gremillet », votée au Sénat à l'automne dernier. « Nous allons à un moment ou à un autre [l']inscrire » à l'Assem-

blée nationale, a-t-il déclaré. Le RN a voulu lui couper l'herbe sous le pied en déposant le texte au Palais-Bourbon la semaine dernière, mais sans créneau dans l'agenda parlementaire pour le moment.

Le risque d'aboutir à de « l'eau claire »

Quoi qu'il advienne, « avec une Assemblée nationale tripartite, c'est compliqué de voter une loi de programmation, prévient Stéphane Travert. On risque d'aboutir à de l'eau claire. » En attendant, le décret PPE pourrait être publié « quitte à l'amender ensuite », explique une source gouvernementale, pour qui la PPE actuellement en vigueur est largement obsolète. Elle prévoit toujours de fermer 14 réacteurs nucléaires d'EDF d'ici à 2035, à rebours de l'ambition présidentielle de relancer la filière nucléaire. Pour l'énergéticien Engie, qui regrette une « prise en otage » du texte, « il y a urgence à donner un cadre, une boussole, qui peut être agile et révisé si nécessaire ». ■

La filière nucléaire française consolide son indépendance

ÉNERGIE

Framatome et Technicatome finalisent le rachat de Velan SAS et Segault, deux PME spécialisées dans la robinetterie nucléaire qui ont failli passer sous contrôle américain.

Anne Bauer

C'est la fin d'un feuilleton qui a tenu en haleine les spécialistes français du nucléaire. Framatome et Technicatome ont annoncé, lundi, avoir finalisé l'achat des sociétés Segault et Velan SAS, rebaptisée Valserve, deux PME spécialisées dans la robinetterie haute performance pour les centrales nucléaires. Toutes deux ont failli passer sous contrôle américain l'an dernier.

Le 5 octobre 2024, l'ex-ministre de l'Économie Bruno Le Maire refusait à la société américaine Flow-Serve, en passe de racheter la société familiale canadienne Velan,

elle-même propriétaire de Segault et de Velan France, un changement d'actionnaires pour les actifs français. Dans la foulée de ce refus, l'entreprise américaine Flow-Serve a d'ailleurs renoncé à racheter la société canadienne, qui comptait 12 usines de robinetterie industrielles, dont deux unités en France.

Ce renoncement montrait tout l'intérêt de l'Américain pour les établissements français, lesquels pesaient pour environ un quart du chiffre d'affaires du groupe canadien (environ 400 millions de dollars d'activités).

La DGA contrôle les investissements

Framatome a donc racheté 100 % de la société Velan SAS, spécialisée dans la conception, la fabrication et la maintenance de robinetterie nucléaire pour les réacteurs civils et militaires et la cryogénie basse température. La société basée à Lyon a été rebaptisée Valserve.

Ses robinets sont installés dans plus de 350 réacteurs nucléaires à travers le monde, précise Framatome, qui a aussi racheté 70 % de Segault, Technicatome investis-

sant les 30 % restant. Créée en 1921 et implantée à Menecy (91), Segault équipe les réacteurs d'un quart des centrales nucléaires en service dans le monde mais aussi les chaufferies nucléaires embarquées sur les sous-marins et le porte-avions Charles-de-Gaulle. L'été dernier, Framatome et Technicatome avaient aussi acquis ensemble Vanatome, spécialiste de valves pour le nucléaire, auprès du groupe Daher. Au total, ces opérations n'ont pas mobilisé des sommes folles, mais ont l'avantage de conforter l'autonomie de la France dans sa filière nucléaire, civile et militaire.

La Direction générale de l'armement (DGA), chargée de protéger les entreprises « stratégiques » fran-

Ces opérations n'ont pas mobilisé des sommes folles, mais ont l'avantage de conforter l'autonomie de la France dans sa filière nucléaire, civile et militaire.

çaises, souligne de son côté que les refus de vente au titre de la protection des investissements étrangers en France sont rares, même dans la défense. Une poignée seulement de sociétés a fait l'objet d'avis négatifs quand 216 dossiers instruits ces derniers temps ont obtenu le feu vert des autorités pour des cessions à l'étranger. La DGA veut rassurer les investisseurs, pour qu'ils n'hésitent pas à investir dans des sociétés dont les marchés dépendent du secteur militaire.

Le producteur de sel industriel Vencorex

Un autre dossier de reprise important empoisonne aujourd'hui néanmoins l'Etat dans la chimie, celui du producteur de sel industriel Vencorex, dont dépend indirectement en partie la propulsion de la fusée Ariane 6.

Le dossier est remonté à Matignon, mais n'a toujours pas trouvé de solutions. Un souci pour Ariane-Group, qui s'inquiète que ce défaut dans sa chaîne d'approvisionnement pour la propulsion ne mette en danger la montée en cadence de sa production de lanceur. ■

annonces judiciaires & légales

COMMUNE DU MESNIL LE ROI AVIS D'ENQUETE PUBLIQUE - MODIFICATION N°2 DU PLAN LOCAL D'URBANISME (PLU)

Par arrêté municipal n° P2025-04, en date du 28 février 2025, le Maire du Mesnil Le Roi a décidé de soumettre à l'enquête publique le projet de modification n°2 du Plan Local d'Urbanisme de la commune du Mesnil Le Roi, pendant une durée de trente-quatre jours (34) consécutifs du vendredi 28 mars 2025 à 8h45 au mercredi 30 avril 2025 inclus à 17h30, en mairie du Mesnil Le Roi. Pendant toute la durée de l'enquête publique, soit du vendredi 28 mars 2025 à 8h45 au vendredi 30 avril 2025 à 17h30, le dossier d'enquête publique sera accessible au public au service de l'urbanisme de la mairie, 1 rue du général Leclerc, 78600 Le Mesnil Le Roi :

- au format papier consultable à la mairie du Mesnil Le Roi aux jours et heures habituels d'ouverture de la mairie, soit du mardi au vendredi de 8h45 à 12h30 et de 13h30 à 17h30, et le samedi de 8h45 à 12h15,
- au format dématérialisé depuis le site internet de la mairie (<https://www.ville-lemesnille-roi.fr>) qui donnera accès à un site internet spécifique comportant le registre dématérialisé : <https://www.registre-numerique.fr/modif2-plu-mesnil-le-roi>
- et depuis un poste informatique dédié mis à la disposition du public à la mairie aux jours et heures habituels d'ouverture de celle-ci indiqués précédemment (dossier dématérialisé).

Le commissaire enquêteur se tiendra à la disposition du public à la mairie du Mesnil Le Roi - 1 rue du général Leclerc, 78600 Le Mesnil Le Roi - afin de recevoir ses observations et propositions écrites ou orales aux dates et heures suivantes :

- Vendredi 28 mars 2025 de 10h00 à 12h00
- Vendredi 11 avril 2025 de 15h30 à 17h30
- Mercredi 30 avril 2025 de 14h30 à 16h30

La ligne de référence est de 40 signes en corps minimal de 6 points didot.

Le calibrage de l'annonce est établi de filet à filet.

Les départements habilités sont 75, 78, 91, 92, 93, 94, 95 et 69.

Pourquoi la reprise de l'immobilier risque de s'essouffler

IMMOBILIER

D'après les indices des prix immobiliers (IPI) SeLoger - Meilleurs Agents - « Les Echos » au 1^{er} avril, les prix se stabilisent... mais les délais de vente s'allongent.

Sophie Ansili

La reprise se poursuit pas comptés sur le marché de l'immobilier ancien. L'embellie constatée depuis l'automne dernier s'est confirmée au mois de mars, mais tout laisse à penser qu'elle reste fragile, d'après les indices des prix immobiliers (IPI) SeLoger - Meilleurs Agents - « Les Echos » au 1^{er} avril

2025. En moyenne sur toute la France, les prix ont légèrement progressé de 0,1 % (+1 % sur un an). Ils sont en fait restés stables dans les 50 plus grandes villes, après avoir grignoté à peine 0,1 % en janvier puis en février. Ils progressent plus nettement à Paris (+0,2 % par mois depuis le début de l'année). Quant aux zones rurales, les prix immobiliers continuent d'y progresser de manière modérée mais constante (+0,5 % en mars).

« Ces évolutions très faibles montrent que la reprise reste timide. Le marché se stabilise avant, peut-être, un redémarrage au printemps, traditionnellement la période la plus dynamique », analyse Alexandra Verlihiac, économiste chez SeLoger et Meilleurs Agents. La reprise se fait aussi de manière disparate selon les métropoles. Elle est palpable à Dijon, Mulhouse, Tours, Antibes,

Le Mans, Mérignac, Clermont-Ferrand ou encore Angers, où les prix des appartements ont grimpé de 1 % à 1,5 % en mars. A Toulouse, où le marché a plutôt bien résisté, les prix ont progressé de manière plus modérée (+0,7 %), mais ils s'inscrivent tout de même en hausse de 2,2 % depuis le début de l'année.

La demande s'affaiblit

A l'inverse, la correction des prix se poursuit à Toulon, Nîmes, Le Havre, mais aussi Colmar, Besançon, Bourges et Amiens, où les prix des appartements ont reculé de 1,3 à 1,5 % en mars. Les baisses tournent autour de 1 % à Pau, Aix-en-Provence, Dunkerque, Caen, Metz et Nantes. Dans cette dernière ville, où les prix ont dégringolé de 6 % sur un an, l'offre ne cesse de s'accumuler, alors que la demande s'affaiblit, constate Alexandra Verlihiac. Nantes fait

aussi partie de ces villes où il faut patienter plus longtemps pour vendre. En moyenne, les délais de commercialisation se sont allongés de 6 jours dans les 11 plus grandes villes françaises, constate Alexandra Verlihiac, qui voit un indicateur « révélateur d'un certain attentisme ».

Les acheteurs pourraient concrétiser leur projet au printemps, période habituellement faste. « Dans un environnement de taux d'intérêt qui devrait rester assez similaire à aujourd'hui, on s'attend à des hausses de prix plus fortes que sur les premiers mois de l'année », confirme Alexandra Verlihiac. Mais ce pic saisonnier pourrait-il masquer les premiers signes d'un essoufflement de la reprise ? Les professionnels interrogés reconnaissent que la reprise semble très fragile dans un contexte national et international marqué d'un haut niveau d'incertitude.

Ainsi, Yann Jéhanno, président du réseau Laforêt, se félicite d'une part « d'une activité qui a continué de s'intensifier au premier trimestre ». Son réseau d'agences a enregistré fin mars une hausse du volume des transactions de 12 % sur un an, contre 7 % fin d'année dernière. « La demande immobilière est tirée par des conditions de financement favorables, des prix qui ont reculé l'an dernier et des propriétaires plus ouverts à la négociation », constate-t-il. Il ajoute cependant « un bémol » : « Les prix ont peut-être touché un point bas. C'est en tout cas déjà le cas à Paris depuis la fin d'année dernière. Pour autant, les vendeurs ne doivent pas se montrer trop gourmands ce qui ferait reculer le pouvoir d'achat des acquéreurs », met-il en garde.

« Prudence »

Même son de cloche du côté de Guillaume Martinaud, président du réseau Orpi. « Le redémarrage du marché semble s'installer mais il est extrêmement fragile, "pollué" par des paramètres que nous ne maîtrisons pas », constate-t-il. Il regrette, à l'unisson de la profession, l'absence de cadre fiscal stable et de politique du logement sur le long terme qui ren-

force l'incertitude. Mais lui souligne aussi les incertitudes liées aux tensions internationales.

Prenez pour exemple le secteur de l'aéronautique à Toulouse qui pourrait être affecté par les tarifs douaniers imposés par la Maison-Blanche, il rappelle que « ces annonces qui paraissent loin peuvent impacter le marché immobilier local. Or les acheteurs ont besoin d'avoir de la visibilité sur l'avenir de l'entreprise dans laquelle ils travaillent. » Dans ce contexte géopolitique incertain, couplé à la crise politique en France, l'évolution des taux de crédit immobilier est aussi source d'inquiétude. Leur net recul depuis un an et demi (en moyenne à 3,19 % en février, contre 4,20 % fin 2023) pourrait être enrayé par la récente remontée des taux d'emprunt d'Etat. « Une hausse des taux pourrait ralentir la reprise du marché », prévient Alexandra Verlihiac.

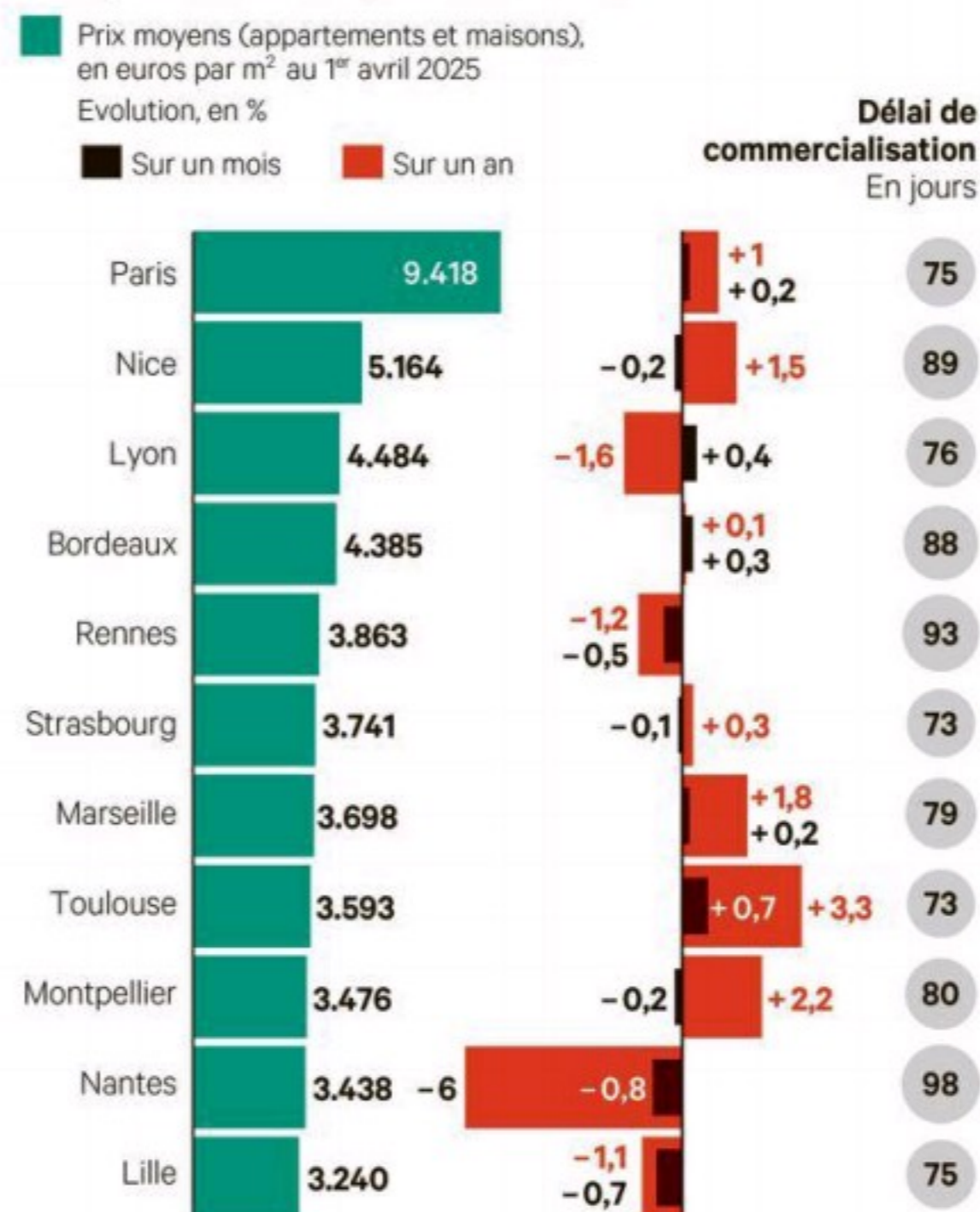
« Prudence », résume Guillaume Martinaud. « Nous devons faire comprendre aux vendeurs que la reprise n'est pas gagnée. Il y a des gens qui ont envie d'acheter, mais qui n'ont pas énormément d'argent. Si on augmente les prix, cela retombera comme un soufflet. » ■

L'indice des prix de l'immobilier SeLoger - Meilleurs Agents - « Les Echos »

IPI 1 ^{er} avril 2025	Progression (en %)				Indice en points
	10 ans	5 ans	1 an	1 mois	
Paris (9.418/m ²)	+19,4	-11,1	+1,0	+0,2	148,8
Top 10 grandes villes	+36,8	+6,9	+0,4	0	141,0
Top 50 grandes villes	+31,8	+10,5	+0,7	0	127,5
Zones rurales	+31,6	+23,7	+3,1	+0,5	112,7
France	+24,9	+11,4	+1,0	+0,1	121,6

Indices des prix de l'immobilier résidentiel ancien en base 100 au 1^{er} janvier 2008. Les IPI 10 GV et 50 GV regroupent respectivement les 10 plus grandes villes de France et les 50 plus grandes villes de France hors Paris. Les IPI Paris, 10 GV et 50 GV ciblent les appartements. L'IPI France regroupe appartements et maisons. L'IPI rural est calculé sur les prix des maisons.

Les prix dans les grandes villes



LES ECHOS / SOURCE : IPI SELOGER-MEILLEURS AGENTS - LES ECHOS

B & B Hotels poursuit sa croissance effrénée et change sa gouvernance

TOURISME

L'enseigne bretonne a encore accéléré son expansion en 2024, et devrait ouvrir son millième hôtel l'an prochain.

Elle a également annoncé l'arrivée d'une nouvelle directrice générale.

Yann Duvert

A 35 ans, B & B n'a pas fini de grandir. L'année écoulée a même été marquée par une phase d'hypercroissance, avec 125 ouvertures supplémentaires. En seulement trois ans, l'enseigne fondée à Brest a vu son parc passer de 600 à 900 établissements. Et sauf surprise, elle prévoit d'ouvrir son millième hôtel l'an prochain. Ce changement de dimension se traduit aussi par une évolution de la gouvernance, avec la promotion de Céline Vercollier à la direction générale, tandis que Fabrice Collet, jusqu'ici PDG, con-

serve ses fonctions de président. « Je ne prends pas de recul, mais je fais de la place, souligne ce dernier. Lorsque je suis devenu PDG en 2019, le périmètre était beaucoup plus petit, le groupe réalisait environ 500 millions d'euros de chiffre d'affaires, contre 1,4 milliard en 2024. Nous étions présents dans sept pays, contre 17 aujourd'hui. Le niveau de complexité a considérablement augmenté, ce qui nous amène à nous répartir les tâches ».

Le dirigeant assure par ailleurs que cette évolution n'est pas liée à un éventuel changement d'actionnaire alors que Goldman Sachs, propriétaire depuis 2019, envisageait de vendre.

Grandes ambitions en Allemagne et en Italie

Au sein du duo, les rôles sont bien répartis. A charge pour Céline Vercollier de développer l'activité du groupe en France et en Europe, avec de grosses ambitions à moyen terme. C'est particulièrement le cas en Allemagne, où B & B compte déjà 240 hôtels, et envisage d'en ouvrir 400 de plus. « Il y a beaucoup d'opportunités et le taux de pénétration des chaînes par rapport aux indépendants est inférieur à la France »,

relève la dirigeante. Le potentiel de croissance est aussi important en Espagne et en Italie, où l'enseigne compte 80 unités et pourrait en ouvrir 250 autres, avec par exemple la construction prochaine du plus grand hôtel de Venise, qui comprendra 400 chambres.

En France, sur son marché historique, B & B exploite ou possède déjà 440 établissements « et il est possible d'en ouvrir 200 de plus », estime Céline Vercollier. En espérant que le marché hexagonal reparte de l'avant, après une année 2024 perturbée par les JO, les élections, et la

météo maussade. B & B Hotels y a ainsi enregistré un revenu par chambre disponible (RevPar) stable, à comparer à une hausse de 4 % pour l'ensemble du groupe, qui est resté rentable l'an passé.

Développement prudent aux Etats-Unis

Fabrice Collet, quant à lui, se concentre désormais sur les « initiatives stratégiques », comprenant le développement du groupe aux Etats-Unis. A rebours de sa stratégie offensive en Europe, B & B avance ses pions avec prudence, sur un marché où d'autres se sont cassés les dents et où les grands groupes dominent grâce notamment à leurs programmes de fidélité. « Mais nous proposons des produits accessibles, avec une qualité meilleure que l'hôtellerie économique américaine. Et l'inflation et le pouvoir d'achat sont un sujet majeur en ce moment aux Etats-Unis, ce qui nous donne une chance », estime le président de B & B.

Aujourd'hui, l'enseigne compte trois hôtels en Floride, et deux autres en rénovation. Elle espère atteindre le seuil de rentabilité d'ici à deux ans. ■

« Nous proposons des produits accessibles, avec une qualité meilleure que l'hôtellerie économique américaine. »

FABRICE COLLET
Président de B & B

annonces judiciaires & légales

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

Liberté - Égalité - Fraternité

PRÉFET DU VAL DE MARNE

DIRECTION DE LA COORDINATION DES POLITIQUES PUBLIQUES ET DE L'APPUI TERRITORIAL
BUREAU DE L'ENVIRONNEMENT
ET DES PROCÉDURES D'UTILITÉ PUBLIQUE
21-29 AVENUE DU GÉNÉRAL DE GAULLE
94 038 CRÉTEIL CEDEX - 01 49 56 60 00

AVIS D'ENQUÊTE PARCELLAIRE

Maîtrise foncière des tréfonds des parcelles nécessaires à la réalisation du tunnel du métro - Tronçon « Saint-Denis Pleyel / Champigny Centre » sur le territoire des communes de Champigny-sur-Marne, de Fontenay-sous-Bois et du Perreux-sur-Marne

2^{ème} insertion

Par arrêté préfectoral n°2025/00677 du 21 février 2025, a été prescrite l'ouverture d'une enquête parcellaire en vue de la maîtrise foncière des tréfonds des parcelles nécessaires à la réalisation du tunnel du métro de la ligne 15 Est du réseau de transport public du Grand Paris - Tronçon « Saint-Denis Pleyel / Champigny Centre » sur le territoire des communes de Champigny-sur-Marne, de Fontenay-sous-Bois et du Perreux-sur-Marne.

Cette enquête se déroulera du lundi 31 mars 2025 au mardi 22 avril 2025 inclus, soit pendant 23 jours consécutifs.

Le siège de l'enquête est fixé à la préfecture du Val-de-Marne.

La commission d'enquête se tiendra à la disposition du public pour recevoir ses observations écrites et orales :

à la mairie du Perreux-sur-Marne, en salle des commissions de l'Hôtel de Ville - Place de la Libération - 94 170 LE PERREUX-SUR-MARNE :
• mercredi 2 avril 2025 de 9h00 à 12h00 ;
• mardi 15 avril 2025 de 14h00 à 17h00 ;

à la mairie de Champigny-sur-Marne, dans la salle « L'Atelier » au rez-de-chaussée de l'Hôtel de Ville - 14 rue Louis Talamoni - 94 500 CHAMPIGNY-SUR-MARNE :
• vendredi 4 avril 2025 de 14h00 à 17h00 ;

à la mairie de Fontenay-sous-Bois, aux services techniques et de l'urbanisme - 6 rue de l'ancienne mairie - 94 120 FONTENAY-SOUS-BOIS
• mercredi 9 avril 2025 de 9h00 à 12h00

Pendant la durée de l'enquête parcellaire, le public pourra consulter le dossier d'enquête :

- à la mairie de Champigny-sur-Marne, dans le hall d'accueil de l'Hôtel de Ville - 14 rue Louis Talamoni, aux jours et horaires d'ouverture des services ;
- à la mairie de Fontenay-sous-Bois - Services techniques et de l'urbanisme - 6 rue de l'ancienne mairie, aux jours et horaires d'ouverture des services ;
- à la mairie du Perreux-sur-Marne, dans le hall d'accueil de l'Hôtel de Ville - Place de la Libération aux jours et horaires d'ouverture des services ;
- sur le portail internet des services de l'Etat dans le Val-de-Marne à l'adresse suivante : <https://www.val-de-marne.gouv.fr/Publications/Enquetes-publiques-et-concertations-prealables>
- sur rendez-vous à la préfecture du Val-de-Marne (direction de la coordination des politiques publiques et de l'appui territorial - bureau de l'environnement et des procédures d'utilité publique - 21-29 avenue du Général de Gaulle 94 038 Créteil Cedex) au 3^{ème} étage (pièce 337) du lundi au vendredi de 9h00 à 12h00 et de 14h00 à 16h00, la prise de rendez-vous s'effectuant par courriel : pref-enquete@val-de-marne.gouv.fr

Le public intéressé pourra formuler ses observations et propositions :

- sur les registres d'enquête (établis sur feuillets non mobiles, cotés et paraphés par les maires) et prévus à cet effet :
- en mairie de Champigny-sur-Marne, dans le hall d'accueil de l'Hôtel de Ville, aux jours et horaires d'ouverture des services ;
- en mairie de Fontenay-sous-Bois - Services techniques et de l'urbanisme, aux jours et horaires d'ouverture des services ;
- en mairie du Perreux-sur-Marne dans le hall d'accueil de l'Hôtel de Ville, aux jours et horaires d'ouverture des services ;
- par correspondance, au siège de l'enquête, à Madame la présidente de la commission d'enquête de la ligne 15 Est du réseau de transport public du Grand Paris - Tronçon Saint-Denis Pleyel / Champigny Centre ;
- ou par voie électronique : pref-enquete@val-de-marne.gouv.fr

Les contributions reçues par correspondance et par voie électronique seront annexées aux registres d'enquête et tenues à la disposition du public, dans les meilleurs délais, au siège de l'enquête.

À l'expiration de l'enquête parcellaire, la commission d'enquête transmettra le dossier accompagné de ses conclusions et de ses avis motivés, au préfet du Val-de-Marne.

EP 25-059 / contact@publilegal.fr

La ligne de référence est de 40 signes en corps minimal de 6 points didot.

Le calibrage de l'annonce est établi de filet à filet.

Les départements habilités sont 75, 78, 91, 92, 93, 94, 95 et 69.



Les start-up de la « mafia PayFit » évoluent dans des secteurs variés. Photo Romain Gaillard / RÉA

La « mafia PayFit », force montante de la French Tech

FRENCH TECH

Le cofondateur de la licorne vient de créer VaubanAI.

Une cinquantaine d'anciens membres du spécialiste de la gestion de paie est à l'origine de nouvelles entreprises, selon le cabinet Invyo.

Adrien Lelièvre

PayFit perd un de ses piliers. Mais sa « mafia » grandit. Selon nos informations, Florian Fournier, l'un des cofondateurs du spécialiste de la gestion de paie et des RH, a créé VaubanAI, une start-up qui veut améliorer la sécurité publique et privée avec des solutions à base d'IA.

Le polytechnicien de 32 ans était le directeur du produit (CPO) de PayFit. Il fait partie de la cinquantaine d'anciens salariés de la licorne à

avoir créé une entreprise selon Invyo, une plateforme spécialisée dans l'analyse de données dans le private equity. Parmi elles, on recense une grosse trentaine de start-up. Les autres projets relèvent plutôt du coaching, du conseil, de la formation, etc.

Le nom de VaubanAI – dont les statuts ont été déposés en février 2025 – est un clin d'œil à Sébastien Le Prestre de Vauban, l'architecte des fortifications le long des frontières (nord, est et ouest) du royaume de France sous le règne du roi Louis XIV.

Fin de cycle

Les autres fondateurs sont Arnaud Delaunay (ex FarmWise) et Fabio Gennari. La création de cette jeune pousse intervient alors que les investissements dans la défense et la sécurité sont attendus à la hausse lors des prochains mois, en raison du contexte géopolitique brûlant en Europe. Un sommet à Bercy a récemment sonné la mobilisation afin de mieux financer les sociétés du secteur. Selon nos informations,

le fonds d'amorçage Frst est monté au capital de VaubanAI. Contacté, Florian Fournier n'a pas répondu à nos questions.

Le phénomène des « mafias » s'est beaucoup développé ces dernières années dans la French Tech. Les plus connues sont celles de Criteo, BlaBlaCar, Doctolib ou Spendsk. La « mafia PayFit » est plus discrète. Mais sa montée en puissance est indéniable.

Le phénomène des « mafias » s'est beaucoup développé ces dernières années.

PayFit a vu le jour en 2015. Certains de ses anciens salariés ont, en toute logique, eu la tentation d'ouvrir un nouveau chapitre dans leur carrière. D'autres n'ont pas eu le choix puisque la société a organisé des plans de licenciement pendant le Covid-19, en 2023, puis en 2024.

Les start-up de la « mafia PayFit »

évoluent dans des secteurs variés. On en retrouve dans l'IA (Heep), la photo pour l'e-commerce (Omi), le no code (Blitz), la fintech (Billabex), la santé mentale (Aita.care), le soin (Ribambelle) ou la cybersécurité (Galink). Des ex-« payfitters » ont également entamé une carrière dans l'investissement, à l'image de Victor Mertz (Source Ventures). D'autres investissent à titre personnel comme Arnaud Rauche.

Au total, neuf de ces jeunes pousses ont levé des fonds. Le dernier tour de table public en date est Beans, une société spécialisée dans la revente d'inventaires alimentaires à prix cassé. Les anciens des licornes séduisent souvent les investisseurs car ils ont développé un réseau solide et ont connu les vertiges de l'hypercroissance. De quoi les armer pour l'avenir.

Autre originalité : la « mafia PayFit » est très internationale. Des start-up ont vu le jour dans sept pays. Quatre en Europe (France, Espagne, Allemagne, Italie), deux en Amérique du Nord (Canada, États-Unis) et une en Asie (Inde). ■

Smart Immune placée en redressement judiciaire

HEALTHTECH

La jeune société développe une thérapie cellulaire pour renforcer en accéléré le système immunitaire de patients leucémiques, qui pourrait se montrer utile dans le cas du sida.

Marion Simon-Rainaud

Prometteuse mais à sec. Fondée en juillet 2017, la biotech Smart Immune vient d'être placée en redressement judiciaire faute de fonds suffisants pour continuer les essais cliniques. Les 30 millions d'euros récoltés depuis sa création – dont 15 millions du Conseil européen de l'innovation (EIC) et 5 millions de la part de la fondation Bill & Melinda Gates en 2023 – n'auront donc pas suffi.

Mais la pépite française suscite un vif intérêt. Sept offres de reprise ont été déposées, notamment par le groupe américain coté en Bourse MeiraGTX, le Français Blue Bees, spécialiste en immunothérapie, ou encore la société de gestion Kadima Capital Ventures.

Régénérer les cellules

Il faut dire que l'espoir suscité par ce nouveau traitement est grand. Ce spin-off de l'institut public Imagine a développé une technologie de thérapie cellulaire baptisée « ProTCell », qui renforce en accéléré le système immunitaire. « Notre challenge est de marier deux systèmes immunitaires différents », schématise Karine Rossignol, une des trois cofondatrices et ex-secrétaire générale d'Imagine. Autrement dit, ce traitement permettrait un « reset total du système immunitaire en un temps réduit », image la cheffe d'entreprise à la tête d'une trentaine de personnes incubées à l'hôpital Cochin. Cette avancée est particulièrement intéressante pour combattre les maladies où le corps ne sait plus se défendre tout seul (les leucémies ou encore le sida par exemple). C'est le fruit de quinze ans

de travaux de recherche sous l'égide de ses deux cofondatrices, Pr Marina Cavazzana et Dr Isabelle André, reconnues comme des pointures, avec le soutien du père des « bébés bulle », Alain Fischer, pour exploiter le brevet déposé. Le principe est le même (réapprendre aux corps à se défendre) mais le défi immense (les bébés bulle sont très rares).

A la recherche de 250 millions d'euros

Or le domaine des biotech exige des investissements considérables dans des phases de recherche et développement complexes, avec des coûts humains et techniques souvent incompressibles. En février, Smart Immune déclarait être en test clinique de phase 2, c'est-à-dire l'étape de vérification de l'efficacité de ce nouveau traitement. Encore très loin de la validation totale et de sa commercialisation.

Pour mettre ce nouveau traitement sur le marché, Karine Rossignol estimait qu'il fallait au moins 250 millions d'euros et plusieurs années. « On manque de profondeur d'investissement en France. Il y a un cliffhanger entre les fonds investis au début pour soutenir l'innovation et ceux nécessaires à la transformer en candidat médicament », pointe-t-elle. Selon ses estimations, rien que pour traiter un patient, il faut environ 120.000 euros en France, une somme à multiplier par cinq aux États-Unis.

Depuis 2024, la biotech recherchait publiquement des fonds et était en discussion avec un industriel américain pour un rachat de sa licence. Aucun nom n'a été communiqué, il est possible qu'il fasse partie des offres de reprises publiées.

Même si la Pr Marina Cavazzana est une des précurseuses de la thérapie génique, cet échec s'ajoute à celui de ses concurrents. La biotech canadienne Notch TX aurait récolté plus de 89 millions d'euros, sans avoir présenté un candidat médical. Idem pour les Américains de Garuda Therapeutics qui auraient cramé 240 millions d'euros en trois ans, sans réussir non plus. La course reste donc ouverte. ■

ESG : WeeFin fait entrer le fonds BlackFin à son capital

FINTECH

La jeune pousse, qui développe un logiciel destiné aux institutions financières sur le volet ESG, annonce une levée de fonds de 25 millions d'euros.

Camille Wong

En pleine débâcle américaine et en plein débat européen au sujet de l'ESG, la start-up WeeFin s'affiche à contre-courant. La jeune société, née en 2020, annonce une levée de fonds de 25 millions d'euros en capital, menée par BlackFin Capital Partners, un fonds français spécialiste des fintechs, déjà au capital de Descartes Underwriting, Akur8 ou Indy. Les investisseurs historiques,

comme Iris Capital, Ring Capital et Asterion Ventures, renouvellent également leur confiance.

Dans le détail, WeeFin développe une plateforme qui accompagne les institutions financières dans le développement de leur stratégie de durabilité. Le logiciel couvre la collecte de données, le reporting, le calcul des indicateurs, le pilotage des investissements ESG ou encore les mises à jour réglementaires.

Réglementation mouvante

La start-up compte 40 clients, dont Generali Asset Management, la Caisse des Dépôts (gestion d'actifs), le Groupe BPCE ou encore Malakoff Humanis.

Secteur très axé sur la réglementation, la start-up a connu un coup de boost grâce au règlement européen Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR). Entré en

application en mars 2021, le texte définit trois catégories de produits financiers en fonction de leur contribution à la durabilité. Celui-ci devrait être révisé fin 2025 pour passer notamment à un système plus rigoureux de labellisation des fonds.

L'écosystème ESG évolue néanmoins dans un contexte compliqué au niveau mondial, en particulier avec l'élection de Donald Trump, en croisade contre la finance durable. L'un des symboles phares a été le retournement de l'américain BlackRock, qui a quitté début janvier l'initiative Net Zero Asset Managers (NZAM), une alliance mondiale de sociétés de gestion œuvrant pour la neutralité carbone.

L'Europe, qui abrite 84 % des actifs mondiaux dans l'ESG, a aussi vu la fermeture ou la fusion de 351 fonds en 2024, selon Morningstar. « Le sujet reste néanmoins ancré

« Le marché américain est clivé sur la durabilité, en particulier avec les mouvements de contestation de certains investisseurs. Il faut aussi savoir voir plus loin qu'un mandat électoral. »

GRÉGOIRE HUG
Cofondateur de WeeFin

dans les institutions financières depuis longtemps et fort en Europe. Aux États-Unis, de moins en moins d'acteurs disent ce qu'ils font au niveau ESG mais le font quand même... Un renversement de paradigme par rapport aux débuts de la finance durable », assure Grégoire Hug, le cofondateur de WeeFin.

Marché dynamique

Cette augmentation de capital va lui permettre de renforcer sa présence à l'international, en particulier au Royaume-Uni, où la start-up a ouvert un bureau l'année dernière. Environ 30 % de ses revenus sont réalisés à l'étranger, sans que la start-up ne précise de chiffre exact. Selon nos informations, elle a réalisé près de 2 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2023 (+60 % sur un an). Si le continent américain n'est pas la priorité à ce jour, la

start-up n'exclut cependant pas de s'y aventurer. « Le marché est clivé sur la durabilité, en particulier avec les mouvements de contestation de certains investisseurs. Il faut aussi savoir voir plus loin qu'un mandat électoral », estime le dirigeant.

En attendant, l'entrepreneur veut exporter le savoir-faire « français et européen » sur l'ESG et les logiciels. Dans l'écosystème, pléthores de solutions de comptabilité ont émergé ces dernières années, surtout en France, sur les sujets de reporting extra-financier (bilan carbone, CSRD...) avec un début de consolidation.

Certaines jeunes pousses visent les fonds d'investissement, notamment dans les marchés privés, quand WeeFin s'attaque plutôt aux marchés publics. Aux États-Unis, Persefoni, qui cible aussi la finance, a levé 100 millions de dollars fin 2021. ■

PROFITEZ D'UNE REMISE DE 20% SUR L'ACHAT DE VOTRE TICKET
AVEC LE CODE **ECHOSVT25**

VIVA
TECHNOLOGY

11-14
JUN
2025

THE PLACE TO B2B.*

3 500 exposants de +25 secteurs d'activité et 160 pays ;
+100 représentants institutionnels internationaux ;
13 500 start-ups et 3 200 investisseurs.

RÉSERVEZ VOTRE TICKET
SUR **VIVATECH.COM**

*Le lieu pour faire du business

PARIS
PORTE DE VERSAILLES

CO-ORGANISATEURS

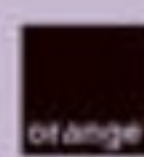


BNP PARIBAS

Google



LVMH



PARTENAIRES MÉDIAS

franceinfo

20minutes

france.tv

webedia



Bloomberg
Media



FT FINANCIAL
TIMES



En pleine guerre commerciale avec les Etats-Unis, la France met Apple à l'amende

RÉGLEMENTATION

L'Autorité de la concurrence française sanctionne le géant de Cupertino en raison de la mise en œuvre de son dispositif ATT.

Apple écope d'une amende de 150 millions d'euros pour abus de position dominante.

Nicolas Richaud

C'est une sanction à neuf chiffres pour Apple. Lundi, l'Autorité de la concurrence française a condamné le géant de Cupertino à 150 millions d'euros d'amende pour abus de position dominante dans le secteur de la distribution d'applications mobiles sur les terminaux iOS et iPadOS. Cette décision était particulièrement attendue par les acteurs de l'écosystème publicitaire, mais aussi pour sa dimension géopolitique avec les tensions commerciales entre le Vieux Continent et les Etats-Unis.

« Nous appliquons le droit de la concurrence de manière apolitique, expose Benoît Cœuré, président de l'Autorité de la concurrence. J'ai entendu dire que l'administration américaine était davantage préoccupée par le DMA que par le droit antitrust que les Etats-Unis s'appliquent aussi à eux-mêmes. »

Pour Apple, la cause de cette amende tient en trois lettres : ATT (« App Tracking Transparency »). Mis en place en 2021 par Apple au nom de la protection de la vie privée – l'un des grands axes marketing du groupe –, ce mécanisme force les éditeurs d'applications mobiles en tout genre à recueillir le consentement des utilisateurs afin de pouvoir collecter et partager leurs données avec des tiers.

Un business qui roule

« Le montant de l'amende est raisonnable quand on considère le chiffre d'affaires mondial d'Apple [391 milliards de dollars en 2024, NDLR]. L'objectif d'ATT n'est pas critiquable en soi, souligne Benoît Cœuré. Néanmoins, les modalités de mise en œuvre de ce dispositif peuvent être anticoncurrentielles, car celles-ci compliquent le parcours du consente-



Mis en place en 2021, ATT force les éditeurs d'applis mobiles à recueillir le consentement des utilisateurs afin de pouvoir collecter et partager leurs données avec des tiers.

ment des utilisateurs des applications tierces hébergées sur son magasin d'applications et ne sont pas neutres. ATT est asymétrique et n'est pas proportionné. »

De fait, celui-ci a affecté la capacité de nombreux groupes à cibler finement les annonces et à mesurer l'efficacité des campagnes, des créateurs de jeux vidéo mobiles en passant par certains géants, comme Snap, Pinterest ou X, jusqu'aux acteurs de la publicité. Mais rien de répréhensible en soi. Sauf qu'Apple a joué sur deux tableaux puisqu'il monétise les datas de ses clients qu'il a en sa possession via... la publicité en ligne.

Car dans le même temps, l'ogre américain a profité de la situation pour devenir un acteur de choix de l'industrie et a lancé des offres maison, dont la promotion d'applications au sein de son magasin en ligne

(via un produit baptisé « Search Ads ») qui se traduit par des suggestions de téléchargement ou la vente de mots-clés, mais aussi des annonces s'affichant directement sur la page d'accueil de l'App Store, en plus des publicités déjà présentes en haut de la page de recherche.

Et les résultats sont au rendez-vous. Alors que l'analyste Toni Sacconaghi, chez Bernstein, estimait les revenus publicitaires d'Apple à 300 millions de dollars en 2017,

ils auraient bondi à près de 11 milliards de dollars à l'échelle mondiale en 2024, selon eMarketer. Un niveau certes loin encore des volumes d'affaires du triople Google, Meta et Amazon, mais déjà deux fois supérieur à celui d'un groupe comme Snap. « L'impact d'ATT a été plus important pour les petits éditeurs que les grands comme Meta car ils n'ont pas leurs propres données. Ce qui a fragilisé leur capacité à se développer », note Benoît Cœuré. « Nous saluons cette décision de l'antitrust. Tous les acteurs concernés par ATT vont désormais pouvoir demander des dommages et intérêts en justice, détaille Nicolas Rieul, président de l'Alliance Digitale. ATT est illégal et Apple doit désormais y mettre fin, c'est le point le plus important de cette décision. »

Pas sûr néanmoins que la firme à la pomme l'entende de cette oreille.

« Bien que nous soyons déçus par la décision d'aujourd'hui, l'Autorité de la concurrence française n'a pas exigé de changements spécifiques à ATT », a ainsi réagi Apple. Le feuilleton ATT ne semble donc pas complètement terminé. D'autant que dans sa décision, l'Autorité de la concurrence n'a pas émis d'injonction intimant à Apple ce qu'il doit faire, ni précisément sous quel délai, pour mettre en conformité son dispositif

D'autres décisions attendues en Europe

Cette sanction de l'antitrust français intervient au terme de quatre longues années d'investigation. Saisi à la fin de l'année 2020 par l'Alliance Digitale, l'Udecam et le SRI – rejoints ensuite par le Geste dans leur plainte –, l'antitrust avait fait savoir en mars 2021 qu'il refusait de suspendre, via des mesures d'urgence,

le dispositif publicitaire mis en place quelques mois plus tôt par le groupe à la pomme.

Dans le même temps, l'Autorité avait annoncé qu'elle ouvrait une enquête sur le fond du dossier, visant tout particulièrement à déterminer si Apple a cherché à se renforcer sa position sur le marché de la publicité en ligne en appliquant à d'autres acteurs du secteur des règles plus strictes que celles qu'il s'applique à lui-même.

En Allemagne, l'Autorité de la concurrence s'est également saisie du dossier en 2022, et son verdict est attendu dans les prochains mois. D'autres décisions devraient suivre ensuite dans d'autres pays européens, à l'instar de l'Italie, de la Roumanie ou de la Pologne. Parions que tous ces antitrusts auront suivi avec la plus grande attention la décision de leurs homologues français. ■

« ATT est illégal et Apple doit désormais y mettre fin. »

NICOLAS RIEUL
Président de l'Alliance Digitale

Le plan de la firme à la pomme pour rattraper son retard dans l'IA

Le fabricant de l'iPhone déploie ce mardi son IA Apple Intelligence dans huit langues et la plupart des pays. Pour se distinguer de ses concurrents, il mise sur la sécurité et la confidentialité, en espérant d'autres évolutions majeures.

Thomas Pontiroli

Jour J pour Apple. Neuf mois après son annonce, en juin 2024, le fabricant de l'iPhone déploie enfin Apple Intelligence dans la plupart des régions du monde, dont la France, à compter de ce mardi. L'intelligence artificielle de la maison de Cupertino se rend disponible dans huit langues : français, allemand, italien, portugais (Brésil), espagnol, japonais, coréen et chinois simplifié. Elle est source de nombreux espoirs pour le groupe, jugé en retard sur ses concurrents sur le très disputé terrain de l'IA.

Les premiers retours sur le nouvel outil d'Apple ont été mitigés.

Côté pile, on salue la vision du groupe consistant à intégrer de l'IA dans ses principales applications pour éditer des images, résumer une chaîne d'e-mails, aider à la rédaction de contenu ou à l'exécution en local de ces fonctions.

Côté face, on déplore la dépendance à ChatGPT pour les requêtes plus poussées et le temps de latence associé, ou le manque d'évolution de l'assistant vocal Siri, repoussé à l'année prochaine : une plainte a d'ailleurs été déposée en Californie pour publicité mensongère. Ou encore des erreurs de résumés d'actualité : la BBC s'est plainte à Apple pour une notification affirmant que Luigi Mangione, arrêté après le meurtre à New York du patron d'un géant américain de l'assurance-santé, s'était suicidé – ce qui est faux.

Genmoji vs Ghibli

Sur le front de la concurrence, personne n'a attendu Cupertino. Rien que depuis janvier, Google, Microsoft, Meta et Amazon ont annoncé plus de 300 milliards

de dollars d'investissement dans l'IA, DeepSeek a cassé les codes de l'industrie avec son modèle frugal et, la semaine dernière, le Web se repeignait aux couleurs des studios Ghibli, ému par les capacités étourdissantes du moteur Image 4o d'OpenAI.

« Apple, pendant ce temps, propose de combiner des émojis avec ses Genmoji, ce qui n'est pas tout à fait du même niveau », persifle un observateur. Seulement, si Apple met du temps à déployer son intelligence artificielle, c'est qu'il s'y prend autrement, afin de se démarquer des IA voraces en données. Avant de lancer Apple Intelligence, la firme s'est d'ailleurs employée à faire œuvre de pédagogie.

Bref mode d'emploi. Apple Intelligence combine traitement local et recours ponctuel au cloud pour exécuter son IA. Par défaut, les données sont traitées sur l'appareil, limitant leur exposition. Si une tâche requiert davantage de puissance, une partie des données est envoyée à Private Cloud Compute, une infrastruc-

ture cloud maison ne conservant aucune donnée après traitement.

« Tout comme pour votre iPhone, des experts indépendants peuvent inspecter le code qui s'exécute sur les serveurs afin de vérifier cette promesse de confidentialité. En fait, des experts utilisent l'environnement de recherche virtuel d'Apple depuis plusieurs mois pour mener leur propre analyse de sécurité de Private Cloud Compute », explique la firme de Cupertino aux « Echos ».



ÉCOUTEZ NOTRE PODCAST LA STORY

La grande bataille de l'intelligence artificielle ne fait que commencer dans « La Story », le podcast d'actualité des « Echos ».

Suffisant pour plaire aux consommateurs ? L'analyste d'UBS David Vogt a prévenu : l'absence probable de nouveautés IA intégrées à l'iPhone 17 pourrait peser sur les ventes d'Apple.

Les choses pourraient néanmoins bouger en profondeur chez Apple. Selon Bloomberg, la firme aurait remanié son équipe dirigeante et remplacé John Giannandrea à la tête des équipes IA, au profit de Mike Rockwell, l'homme qui supervisait le masque de réalité mixte Vision Pro.

Dr Apple et Mr AI

Ce n'est pas tout. Toujours selon l'agence financière, la firme voudrait capitaliser sur ses deux grandes forces dans la santé et la protection de la vie privée pour lancer un agent IA médecin. Le projet « Mulberry » (« Mûre » en français) devrait donner naissance à une nouvelle application, « Santé+ », prévue pour le milieu 2026, et ferait appel à de vrais médecins.

D'ici là, la firme à la pomme réunira une fois de plus les déve-

loppeurs autour de sa conférence de juin WWDC et devrait y présenter son nouveau système d'exploitation iOS 19. Il s'agirait de la plus importante évolution depuis iOS 7, et il devrait s'inspirer de l'interface du Vision Pro.

Mais l'essentiel pourrait être ailleurs. De la même façon qu'Apple a fondé son succès sur un large écosystème d'applications autour d'iOS, il pourrait réunir diverses IA, à terme, autour de Siri. « L'important est d'ouvrir l'écosystème aux développeurs afin qu'ils s'en emparent et créent des usages en reliant leurs applis », entrevoit Diego Ferri, associé chez EY Fabernovel.

Alors qu'Apple Intelligence fonctionne exclusivement sur les applis maison (Messages, Photos, Mails...), il pourrait atteindre son plein potentiel en se connectant à d'autres services, et donner les dernières tendances Netflix, ou commander un Uber. En attendant de foncièrement redessiner l'iPhone, depuis un an, le groupe s'affaire à étoffer ses équipes de spécialistes des modèles de langage. ■

Lucas Jackson/Reuters

Huawei retrouve son faste d'avant les sanctions américaines

TÉLÉPHONIE

Le chiffre d'affaires 2024 de l'entreprise chinoise honnie par Donald Trump tutoie le niveau de son record de 2020.

Florian Dèbes

Comme Donald Trump, Huawei a fait son come-back. Tandis que le milliardaire américain retrouve son poste à la Maison-Blanche depuis lequel il avait lancé en 2019 une vague de sanctions commerciales visant à saper la croissance du groupe chinois, l'entreprise de Ren Zhengfei affiche la forme de ses meilleurs jours.

Après des années bien plus difficiles, notamment la disparition de près d'un tiers des recettes en 2021, l'équipementier télécoms désormais aussi présent dans l'informatic, l'énergie et la voiture électrique enregistre pour 2024 un chiffre d'affaires de 862 milliards de yuans, soit 118 milliards de dollars. Publié lundi par le groupe, ce chiffre lui permet de tutoyer son record de 890 milliards de yuans sur l'année 2020. Une performance toutefois ternie par une chute du résultat net (-28 %), et même une perte au dernier trimestre, en raison d'une

comparaison défavorable liée à la vente clôturée l'an passé de la marque Honor et d'investissements accrus ces derniers mois.

Le détail de cette croissance dépeint surtout un tout autre Huawei qu'il y a cinq ans. Le champion mondial s'est replié sur la Chine. Plus que jamais installée à Shenzhen, l'entreprise tire une part toujours plus importante de ses recettes (71 %) sur son marché domestique. Son chiffre d'affaires y a bondi de plus de 30 % l'an dernier.

En Europe, où le groupe est soupçonné de faits de corruptions à l'encontre d'élus, les affaires sont certes allées de l'avant, contrairement à l'an passé, mais à un rythme de seulement +2,1 % en 2024. Huawei paie toujours les restrictions imposées aux opérateurs télécoms qui voudraient installer des antennes chinoises. Il lui est aussi interdit d'introduire les logiciels de Google dans ses smartphones.

Des avancées « historiques » pour HarmonyOS

« Les appareils Huawei sont désormais de retour sur l'autoroute du succès, avec des avancées historiques dans le développement de l'écosystème HarmonyOS », défend Sabrina Meng, la présidente tournante d'HarmonyOS. En novembre, elle avait lancé en grande pompe Harmony Next, le nouveau système d'exploitation de smartphone du groupe. Sur

des smartphones classiques ou qui se plie en trois, Huawei rêve de l'imposer comme une troisième voie face à iOS d'Apple et Android de Google. Mais pour l'instant, la formule ne fonctionne qu'en Chine, où Huawei vient de reprendre sa première place sur le marché.

Sur son activité grand public, Huawei est encore loin d'Apple.

Au total, Huawei a vu ses ventes de smartphones, de montres connectées et de PC bondir de 38 % en 2024 par rapport à 2023, représentant presque autant de chiffre d'affaires (339 milliards de yuans) que la vente d'équipements aux opérateurs télécoms. Sur cette activité de ventes d'antennes et de câbles de réseaux, qui reste son plus gros marché, le groupe a profité d'une amélioration de la conjoncture lui permettant d'enregistrer face à Nokia et Ericsson des revenus en hausse de 4,9 %, contre +2,3 % l'an passé.

Sur son activité grand public, Huawei est toutefois encore loin d'Apple. Avec ses ventes d'iPhone, de montres, de MacBook et d'autres appareils, l'entreprise de Cupertino a généré près de six fois plus de chiffre d'affaires sur son dernier exercice. ■

Trump pourrait compliquer le pari américain de Bertelsmann

ÉDITION

Les tarifs douaniers risquent de gêner l'activité de l'éditeur Penguin Random House.

L'Amérique du Nord est devenue en 2024 la première source de revenus du groupe.

Emmanuel Grasland
— Bureau de Berlin

C'est une montée en puissance qui tombe mal. Alors que Donald Trump s'apprête à déclencher une guerre commerciale tous azimuts avec l'Europe, le Mexique et le Canada, jamais les Etats-Unis n'ont pesé autant dans l'activité de Bertelsmann, le propriétaire de M6.

L'an dernier, l'Amérique du Nord est devenue la région la plus importante du groupe, pour la première fois de son histoire, avec 29 % des revenus. Une part qui a doublé depuis 2011, pour finir par dépasser celui de l'Allemagne (27,4 %). L'impact est encore plus fort en termes de rentabilité : « L'Amérique du Nord contribue à hauteur de 40 % au résultat », a déclaré Thomas Rabe, le président et PDG de Bertelsmann, à l'agence de presse allemande. De quoi rendre le groupe très sensible à l'évolution de l'économie américaine.

Exercice record en 2024

De fait, Bertelsmann possède le premier éditeur grand public de la planète, Penguin Random House, dont le siège est à New York. La maison, qui détient près de 24 % du marché américain du livre, a réalisé un exercice record en 2024, au cours duquel elle a publié et vendu plus de livres que jamais auparavant. Grâce à des prix de vente plus élevés et à une croissance du livre audio, Penguin

Random House a généré un chiffre d'affaires de 4,9 milliards d'euros, en croissance de 8,4 %.

Le conflit douanier entre le Canada et les Etats-Unis pourrait néanmoins avoir des conséquences sur l'activité, alors que la maison d'édition réalise près de 60 % de son chiffre d'affaires aux Etats-Unis. « Nous achetons du papier au Canada. Cela pourrait être soumis à des droits de douane, mais tout cela n'est pas encore clair », a déclaré Thomas Rabe. Bertelsmann possède plusieurs imprimeries aux Etats-Unis mais fait également imprimer des livres en couleurs en Chine.

Le groupe juge qu'il pourra s'accommoder de ces difficultés. « Nous ne nous laissons pas impressionner par les fluctuations à court terme, estime le dirigeant. Nous restons fondamentalement convaincus par le marché américain. Nous allons continuer à développer nos activités aux Etats-Unis. »

Quid des lettres envoyées à des entreprises françaises, leur demandant de remplir un « formulaire de certification du respect de la loi fédérale américaine sur l'anti-discrimination » ? Le groupe de la famille Mohn n'a reçu aucun courrier à ce jour de la part de l'ambassade américaine en Allemagne.

« Pour nous, la diversité et l'inclusion sont essentielles à la créativité et à l'esprit d'entreprise, et donc aux valeurs fondamentales de Bertelsmann, et cela restera ainsi. Notre approche a toujours été basée sur la

performance et nous n'avons jamais fixé de quotas. Il n'y a rien de discriminatoire dans cette approche, c'est pourquoi j'ai du mal à croire que quelqu'un puisse la rejeter ou la critiquer », explique Thomas Rabe aux « Echos ».

Le propriétaire de la maison de disques BMG, d'Arvato et de RTL Group a réalisé l'an dernier un chiffre d'affaires de 19 milliards d'euros, en retrait de 1 milliard d'euros, à la suite de la cession de Majorel à Teleperformance en 2023. L'activité de RTL Group est restée stable sur la période, à 6,8 milliards d'euros, pour un résultat opérationnel ajusté de 1,1 milliard.

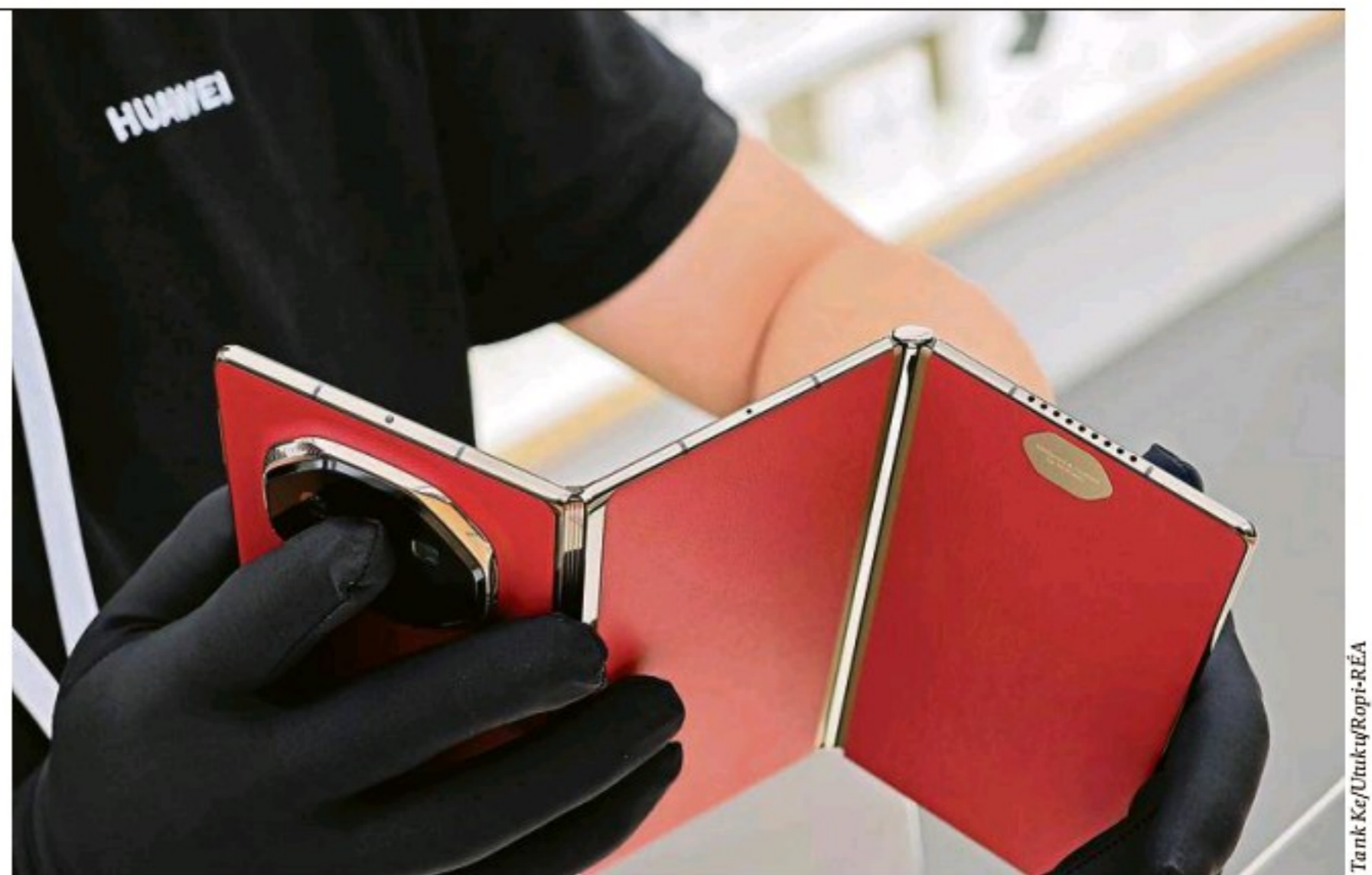
Une offre intégrée à celle de Deutsche Telekom

Porté par une offre intégrée à celle de Deutsche Telekom, le groupe de radios et de télévision a vu son service de streaming RTL+ passer le cap des 6 millions d'abonnés payants en Allemagne, derrière Amazon, Netflix et Disney+. Dans un marché où cohabitent près de 30 services de streaming, la super app RTL+ veut atteindre un volume de 8 à 9 millions en 2026, soit 20 % des foyers allemands. Un seuil nécessaire pour être rentable. En France, RTL Group revendique une hausse de 30 % du nombre d'utilisateurs mensuels depuis le lancement de M6+.

Comment réagit le groupe aux velléités de la famille Berlusconi de monter au capital du groupe bavarois ProSiebenSat.1 ? « Je ne pense pas qu'un changement dans la structure de l'actionariat aura un impact sur leur positionnement », estime Thomas Rabe. Le dirigeant souligne que l'écart en audience entre les deux groupes n'a jamais été plus élevé que l'an passé. En 2024, RTL Deutschland a vu sa part de marché chuter d'un point, chez les 14-59 ans, à 26,3 %. Mais le groupe revendique une avance de 6,3 points sur son concurrent privé bavarois. ■

« Nous restons fondamentalement convaincus par le marché américain. »

THOMAS RABE
PDG de Bertelsmann



Huawei s'est relancé dans les smartphones mais se concentre sur le marché chinois.

Tank Kz/UnikwRopi-REA

annonces judiciaires & légales



PLAN LOCAL D'URBANISME INTERCOMMUNAL GRAND PARIS SUD EST AVENIR

AVIS D'ENQUETE PUBLIQUE

Par arrêté n°AP2025-009 en date du 18 février 2025, le Territoire Grand Paris Sud Est Avenir (GPSEA) a prescrit l'ouverture d'une enquête publique relative au projet Plan Local d'Urbanisme intercommunal (PLUI) sur son territoire.

Le dossier d'enquête publique sera mis à la disposition du public du **Lundi 31 mars à 9h** au **lundi 5 mai 2025 à 17h** :

- En version numérique sur les sites internet de l'établissement public territorial GPSEA (www.sudestavenir.fr) et des 16 communes du Territoire (www.alfortville.fr, www.ville-bonneuil.fr, www.ville-boissy.fr, www.chennevieres.com, www.ville-creteil.fr, www.laqueueenbrie.fr, www.leplessisrevisse.fr, www.limeil-brévannes.fr, www.ville-mandres-les-roses.fr, www.marollesenbrie.fr, www.mairie-noiseau.fr, www.ormesson.fr, www.périgny-sur-yerres.fr, www.mairie-santeny.fr, www.ville-sucy.fr et www.villecresnes.fr) ainsi que sur le site de publications administratives : <https://www.registre-numerique.fr/plui-gpsea>.
- En version papier au siège de GPSEA - Direction des Affaires Juridiques, des Assemblées et du Patrimoine - 14 rue Le Corbusier, 94000 Créteil, du lundi au vendredi de 9h à 12h et de 14h à 17h et au sein des 16 mairies du territoire :
 - Alfortville** : Centre technique municipal, 3 rue du Capitaine Dreyfus (94140) : Lundi au vendredi 8h30-12h/13h30-17h30 (Sauf lors des 2 permanences du commissaire-enquêteur citées ci-dessous)
 - Boissy-Saint-Léger** : Centre technique municipal - Direction Urbanisme, 3 rue de la Pompadour (94470) : Mardi, mercredi, vendredi 8h30-12h/13h30-17h30. Lundi et jeudi 13h30-17h30
 - Bonneuil-sur-Marne** : Centre Technique Municipal - Direction Urbanisme, 3 route de l'Ouest (94380) : Lundi au mercredi 9h-12h/13h30-17h ; vendredi 9h-12/13h30-16h30. Jeudi fermé
 - Chennevières-sur-Marne** : Hôtel de ville - Direction Urbanisme, 14 avenue du Maréchal Leclerc (94430) : Lundi, mardi, mercredi et vendredi 9h-12h/14h-17h, jeudi 14h-17h et 1 samedi par mois soit le 12/04 de 9h-12h
 - Créteil** : Hôtel de ville - Direction Urbanisme, Place Salvador Allende (94000) : Lundi, mercredi, jeudi et vendredi 9h-17h, mardi 9h-12h30 et samedi 9h30-11h30 (accueil hôtel de ville)
 - La Queue-en-Brie** : Hôtel de ville - Place de l'appel du 18 Juin 1940 (94510) : Lundi 13h30-18h, mardi au jeudi 8h30-12h/13h30-18h, vendredi 8h30-12h/13h30-17h ; samedi 9h-12h
 - Le Plessis-Trévisse** : Hôtel de ville, 36 avenue Arduin (94420) : Lundi au vendredi 8h30-12h/13h30-17h30 ; samedi 8h30-12h
 - Limeil-Brévannes** : Hôtel de ville, 2 Place Charles de Gaulle (94450) : Lundi au jeudi 8h30-12h/13h30-17h30, vendredi 8h30-12h/13h-17h, samedi 8h30-12h
 - Mandres-les-Roses** : Mairie annexe - Direction Urbanisme 4 rue du Général Leclerc (94520) : Lundi, mardi, jeudi et vendredi 9h-12h/14h-17h30. Mercredi fermé
 - Marolles-en-Brie** : Hôtel de ville, Place Charles de Gaulle (94440) : Lundi 9h-12h/13h30-19h, mardi au jeudi 9h-12h/13h30-18h, vendredi et samedi 9h-12h
 - Noiseau** : Hôtel de Ville, 2 rue Pierre Viénot (94880) : Lundi 14h-17h30, mardi au vendredi 9h-12h30/14h-17h30 et samedi 9h-12h30
 - Ormesson-sur-Marne** : Hôtel de ville, 10 avenue Wladimir d'Ormesson (94490) : Lundi, mercredi, jeudi et vendredi 8h30-12h/13h30-18h, mardi 8h30-12h/13h30-19h et samedi 8h30-12h (Sauf lors de la permanence du commissaire-enquêteur du 14/04 citée ci-dessous)
 - Périgny-sur-Yerres** : Hôtel de ville, Rue Paul Doumer (94520) : Lundi, mardi, jeudi et vendredi 8h15-12h30/14h-17h30 et mercredi 8h-12h30
 - Santeny** : Espace Services Citoyens, 1 rue de la Fontaine (94440) : Lundi au jeudi 8h30-12h/13h30-17h30, vendredi 13h30-17h30 et samedi 8h30-12h (Sauf lors des 2 permanences du commissaire enquêteur citées ci-dessous)
 - Sucy-en-Brie** : Hôtel de ville - Direction Urbanisme, 2 avenue Georges Pompidou (94370) : Lundi au vendredi 8h30-12h/13h30-17h30
 - Villecresnes** : Hôtel de ville, 68 rue du Lieutenant Dagorn (94440) : Lundi, mercredi et jeudi 8h30-12h/13h30-17h30, mardi 13h30-17h30, vendredi 8h30-12h/13h30-17h et samedi 8h30-12h

Un poste informatique sera également mis à disposition du public afin de permettre la consultation du dossier d'enquête publique aux lieux susmentionnés.

Le dossier d'enquête publique intègre une évaluation environnementale et est complété des avis des personnes publiques associées et de l'avis de la MRAe Ile-de-France, le cas échéant.

Afin de conduire cette enquête, le Président du Tribunal Administratif de Melun a désigné une commission d'enquête composée d'un Président, Yves MAËNHAUT et de membres titulaires, Jacky HAZAN, Aïcha HAMMOU, Frédéric ROLAND et Brice DEVRIERE. Martine MORIN est désignée en qualité de membre suppléante.

Pendant la durée de l'enquête, le public pourra consulter le dossier et consigner ses observations, et propositions :

- Sur le registre dématérialisé : <https://www.registre-numerique.fr/plui-gpsea>
- Sur les registres papiers à feuillets non mobiles, cotés, paraphés et ouverts par la commission d'enquête tenus dans les 16 mairies et au siège de GPSEA.
- Par correspondance à l'attention de Monsieur le Président de la commission d'enquête - Enquête publique sur le projet de Plan Local d'Urbanisme Intercommunale - Grand Paris Sud Est Avenir, Direction des Affaires Juridiques des Assemblées et du Patrimoine, 14 rue Le Corbusier, 94046 Créteil cedex
- Par voie électronique à l'adresse suivante : plui-gpsea@mail.registre-numerique.fr

La commission d'enquête se tiendra à la disposition du public aux lieux et heures fixés ci-dessous :

- Alfortville** à l'Hôtel de ville Place François Mitterrand le jeudi 03/04/2025 de 14h à 17h et mercredi 23/04/2025 de 9h à 12h
- Boissy-Saint-Léger** au CTM les mercredis 16/04/2025 de 14h à 17h et 30/04/2025 de 14h à 17h
- Bonneuil-sur-Marne** au CTM le mercredi 02/04/2025 de 14h à 17h et mardi 29/04/2025 de 9h à 12h
- Chennevières-sur-Marne** à l'Hôtel de ville le lundi 07/04/2025 de 14h à 17h et vendredi 25/04/2025 de 9h à 12h
- Créteil** à l'Hôtel de ville (7^{ème} étage) le mardi 08/04/2025 de 14h à 17h et à l'Hôtel de ville (accueil) le samedi 26/04/2025 de 9h à 11h30
- La Queue-en-Brie** à l'Hôtel de ville le samedi 05/04/2025 de 9h à 12h et mercredi 23/04/2025 de 14h à 17h
- Le Plessis-Trévisse** à l'Hôtel de ville le mercredi 02/04/2025 de 9h à 12h et samedi 26/04/2025 de 9h à 12h
- Limeil-Brévannes** à l'Hôtel de ville le samedi 05/04/2025 de 9h à 12h et lundi 28/04/2025 de 14h à 17h
- Mandres-les-Roses** en Mairie annexe le samedi 05/04/2025 de 9h à 12h et lundi 05/05/2025 de 9h à 12h
- Marolles-en-Brie** à l'Hôtel de ville le samedi 05/04/2025 de 9h à 12h et mercredi 16/04/2025 de 9h à 12h
- Noiseau** à l'Hôtel de ville le jeudi 17/04/2025 de 14h à 17h et mardi 29/04/2025 de 14h à 17h
- Ormesson-sur-Marne** au CTM 11 avenue Wladimir d'Ormesson le lundi 14/04/2025 de 14h à 17h et à l'Hôtel de ville le mercredi 30/04/2025 de 14h à 17h
- Périgny-sur-Yerres** à l'Hôtel de ville le jeudi 10/04/2025 de 9h à 12h et lundi 05/05/2025 de 14h à 17h
- Santeny** à l'Hôtel de ville Place Charles de Gaulle le vendredi 04/04/2025 de 14h à 17h et lundi 28/04/2025 de 14h à 17h
- Sucy-en-Brie** à l'Hôtel de ville le mercredi 02/04/2025 de 14h à 17h et jeudi 24/04/2025 de 14h à 17h
- Villecresnes** à l'Hôtel de ville le mercredi 02/04/2025 de 14h à 17h et samedi 26/04/2025 de 9h à 12h

Dans un délai de trente jours suivant la clôture de l'enquête publique, la commission d'enquête adressera un rapport et ses conclusions motivées au Président de l'établissement public territorial GPSEA. Ces documents seront diffusés sur les sites internet mentionnés ci-dessus, et laissés à la disposition du public pendant un an à compter de la clôture de l'enquête. Au terme de l'enquête, le conseil de territoire de GPSEA se prononcera par délibération sur l'approbation du PLUI. Il pourra, au vu des conclusions de l'enquête publique, décider s'il y a lieu d'apporter des modifications au projet en vue de cette approbation.

La ligne de référence est de 40 signes en corps minimal de 6 points didot.

Le calibrage de l'annonce est établi de filet à filet.

Les départements habilités sont 75, 78, 91, 92, 93, 94, 95 et 69.

Comment la ferme France tente d'affronter le changement climatique

AGRICULTURE

Innovation variétale, plantes exogènes, optimisation de l'eau, outils connectés : le dérèglement en cours bouleverse les méthodes culturales et stimule l'innovation technologique.

Emmanuel Guimard
— Correspondant à Nantes

Le changement climatique pèsera lourd sur les marges des fermes françaises, déjà mal en point. Et le phénomène, une nouvelle fois décrit par un récent rapport de Météo-France, n'épargnera aucune région française. L'institut du végétal Arvalis estime que le résultat net de l'activité végétale des fermes aura perdu entre 15 et 50 % d'ici à 2040 en Bretagne et dans les Pays de la Loire, et même au-delà sur les sols sablonneux de la vallée de la Sarthe, par exemple. « On imagine dès lors des scénarios comme la restructuration des exploitations, avec des fermes plus grandes, ou l'évolution des cultures comme le remplacement du maïs par du sorgho », avance Anne-Monique Bodilis, ingénieure chez Arvalis.

La Semae, l'interprofession des semences et des plantes, prédit, elle, une augmentation générale des risques liés au manque d'eau, aux températures élevées ou au gel. Sur les 380.000 hectares de production de semences, on passerait de 27 % actuellement à 60 % des surfaces « en risque fort » en 2050, anticipe-t-elle dans une étude.

Tâtonnements

Une perspective qui force les filières végétales à tenter de s'adapter au plus vite. Elles actionnent les mêmes leviers avec, certes, quelques tâtonnements : implanter des variétés résilientes, décaler les semis, améliorer la qualité des sols, optimiser l'irrigation... Maraîcher en Loire-Atlantique, Régis Chevalier combine toutes ces méthodes. En avançant, par exemple, de plusieurs mois la mise en culture de ses poireaux de printemps. Ou en réduisant la surface consacrée à la mâche, gourmande en eau, pour faire de la place à des cultures plus méridionales comme les courges et les mini-pastèques, le tout sous la surveillance de sondes hydriques connectées au smartphone.

« On s'intéresse désormais aux légumes de la ratatouille », résume

ce producteur, qui est également président de la Fédération des maraîchers nantais (5.000 emplois pour 300 millions d'euros de chiffre d'affaires), et qui avance aussi sur de nouvelles solutions de stockage des eaux pluviales avec des tapis flottants pour en limiter l'évaporation.

Tout cela passe par une compréhension plus fine des aléas climatiques par territoire. La start-up Weenat (60 salariés), qui scrute en temps réel l'humidité, développe aussi des outils d'aide à la décision « à la parcelle » pour les agriculteurs, mais aussi des outils à l'échelle du territoire, en tenant compte d'un historique de trente ans. « Cela permet par exemple de déterminer à cinq, dix, vingt ans, quelles semences peuvent être positionnées sur tel ou tel territoire, en fonction de la modélisation climatique », appuie Jérôme Le Roy, fondateur de cette société nantaise disposant d'un réseau de 40.000 capteurs en Europe. De telles solutions peuvent se combiner avec une stratégie de gestion de l'irrigation à l'échelle des territoires.

D'autres s'efforcent de mettre leurs cultures à l'abri, notamment sous des panneaux solaires. Avec des bénéfices à la clé, selon les entreprises de l'agrivoltaïsme. La start-up aixoise Ombrea, reprise en 2024 par TotalEnergies, fait, par exemple, valoir une économie d'eau de 27 % sur les cultures qu'elle couvre. Sa concurrente SunAgri estime que ses solutions apportent des hausses de rendements de 20 à 60 % dans la viticulture. L'ombre peut aussi se produire naturellement, par un couvert végétal ou l'agroforesterie, avec, par exemple, des rangs d'arbres dans les vignes. C'est l'un des 24 axes de R&D mené dans le cadre du projet ClimatVeg, doté de 5,2 millions d'euros et mené par le pôle de compétitivité Végépolys.

Un autre champ d'innovation vise à doper la capacité de résis-

« Les nouveaux cépages vont changer le profil des vins, reste à savoir si cela plaira au consommateur. »

FRANCK PRUNUS
Directeur des services à la filière viticole à la Semae



La pépinière Ripaud, en Vendée, acteur reconnu des parcs à thèmes et des châteaux, fait face à une complexité croissante dans la planification des cultures au regard des conditions de plus en plus erratiques. Photo Ripaud

tance des plantes. Comme à Grasse, où la start-up Mycophyto nourrit les sols et les plantes grâce à des champignons mycorhiziens permettant de mieux capter l'eau et les nutriments du sol. Elicit Plant, une autre agritech ayant levé 45 millions d'euros l'an dernier, veut, elle, lutter contre le stress hydrique grâce à un biostimulant écosourcé s'appuyant sur la capacité naturelle des plantes à résister à la sécheresse. Axioma Biologicals, qui a levé 15 millions d'euros en 2023, conçoit pour sa part des combinaisons d'actifs issus d'extractions végétales agissant sur la photosynthèse, le système racinaire ou la résistance hydrique.

Résistance des plantes

L'innovation variétale bat également son plein chez les semenciers. La station légumière Caté, dans le Finistère, travaille, par exemple, sur des choux-fleurs présentant un plus grand système racinaire pour mieux résister à l'aridité – « ce à quoi personne ne s'est vraiment intéressé jusqu'à présent », s'étonne son directeur, Damien Penguilly. Il évoque aussi

des tomates consommant 30 % d'eau en moins. La viticulture n'est pas en reste. Dans la vallée de la Loire, plus de 100 hectares de cépages plus résistants ont été plantés. « Ce n'est pas anodin, cela va changer le profil des vins, reste à savoir si cela plaira au consommateur », s'interroge néanmoins Hervé Choblet, de l'interprofession Interloire.

« On ne peut pas se contenter d'implanter des nouvelles plantes sur nos territoires uniquement par rapport à leur adéquation aux climats à venir, sans se demander si elles répondent à un besoin, à un marché », nuance Franck Prunus, directeur des services à la filière à Semae, évoquant l'implantation de milliers d'hectares de pistachiers dans le bassin méditerranéen ou l'arrivée des avocatiers gourmands en eau. L'expert cite en revanche l'implantation réussie d'une filière quinoa en Anjou, et l'émergence du chia et du soja. « Je crois assez peu à la plante miracle, tranche pour sa part Denis Laizé, agriculteur bio dans le Maine-et-Loire et élu de la chambre d'agriculture. On ne pourra pas réinventer totalement l'agriculture française. » ■

En Bretagne, des choux-fleurs plus résistants

Face à la multiplication des épisodes climatiques extrêmes, l'Organisation bretonne de sélection développe de nouvelles variétés de légumes.

Guillaume Roussange
— Correspondant à Rennes

Des hivers plus doux, une météo erratique alternant des épisodes de sécheresse et de précipitations abondantes... En Bretagne, les conséquences du dérèglement climatique se font déjà durement ressentir sur certaines cultures légumières. En particulier sur le chou-fleur, légume phare de la région, par nature sensible aux excès d'eau, mais aussi aux coups de vents, désormais plus fréquents en hiver. La région assure 80 % de la production française de ce légume pour un chiffre d'affaires de plus de 110 millions d'euros.

Symbole de cette météo chaotique : une récolte 2023-2024 en repli de 25 % par rapport à la moyenne des quatre années précédentes, et des prix qui s'envolent de près de 40 % sur les étals.

Précipitations irrégulières

Face à ces catastrophes, appelées à se multiplier avec la hausse des températures, la filière bretonne travaille au développement de variétés plus résistantes. « Nous devons à la fois apporter des réponses à la multiplication des maladies ou des ravageurs dans un contexte de diminution des produits phytosanitaires, mais aussi répondre à l'évolution des précipitations, de plus en plus irrégulières », analyse David Esnault, responsable développement et ventes au sein de l'Organisation bretonne de sélection (OBS). Créé il y a un demi-siècle par quatre coopératives du nord de la Bretagne (Sica Saint-

Pol-de-Léon, Les Maraîchers d'Armor, La Bretonne, Terres de Saint-Malo), l'organisme est spécialisé dans la sélection variétale, et la production de semences et de plants. Les légumes sont commercialisés sous la marque Prince de Bretagne, leader en France avec plus de 60 % de parts de marché.

Parmi les dernières innovations de l'OBS, dont les graines sont commercialisées depuis le début de l'année : le Jobic, un chou-fleur au gabarit trapu, qui supporte très bien les coups de vent, le Jugon, plus résistant aux excès d'eau, ou encore le Kéréon, un chou-fleur romanesco, une variété originaire

90 % de la production y est cultivée en plein champ sans irrigation.

d'Italie qui est améliorée pour pouvoir être cultivée sous les latitudes bretonnes. « Depuis quelques années, nous travaillons beaucoup sur le système racinaire, mais aussi sur le port des plantes, afin qu'elles résistent mieux aux bourrasques », détaille le responsable. En Bretagne, 90 % de la production de chou-fleur est cultivée en plein champ sans irrigation.

L'OBS, qui emploie une trentaine de collaborateurs sur un site de 8 hectares couverts, situé à Plougoum, dans le Finistère, réalise 3 millions d'euros de chiffre d'affaires grâce à la commercialisation de quelque 450 millions de graines chaque année. Plus de 30 % de son budget est consacré à l'amélioration des variétés de choux-fleurs, mais aussi d'artichauts, d'échalotes, d'oignons ou de haricots de Paimpol, eux aussi concernés par l'évolution du climat. ■

La pépinière Ripaud adapte son vaste catalogue

Le vendéen, qui fournit aussi d'autres pépiniéristes, des jardineries et des collectivités locales, doit faire évoluer son offre de plus de 1.000 variétés de plantes et d'arbres aux soubresauts du climat.

Avec plus de 1.000 variétés, dont des références rares et exotiques, le vendéen Ripaud présente l'un des catalogues parmi les plus exhaustifs dans le marché des pépinières. Cette entreprise familiale de 50 salariés, pour un chiffre d'affaires de 9,5 millions d'euros, fournit d'autres pépiniéristes, les jardineries, les collectivités locales, tout en étant un acteur reconnu des parcs à thèmes et des châteaux.

« Mais le dérèglement climatique nous impacte fortement », explique

Marc-Henri Doyon, cogérant de Ripaud, qui décrit une complexité croissante dans la planification des cultures au regard des conditions de plus en plus erratiques. Ainsi, après la sécheresse de l'été 2022, l'entreprise avait anticipé une mise en production de plantes tolérantes à la chaleur. Mais l'été 2024 très humide a contrarié cette initiative.

Certaines variétés sont condamnées

Ce qui force Ripaud à faire évoluer son offre. « Sur le temps long, certaines plantes de nos climats océaniques sont condamnées », prédit Marc-Henri Doyon, évoquant l'hortensia, malmené en 2022, mais aussi les rhododendrons ou les azalées. Inversement, des plantes ornementales comme le callistémon, aussi nommé rince-

bouteille ou le lilas des Indes pourraient prendre le relais.

Le dirigeant évoque aussi les xérophytes, ces plantes adaptées aux milieux arides, tels les agaves et autres yuccas. Il faut cependant beaucoup de flair pour faire les bons choix. « Car si les plantes en pot sont sur des cycles douze à dix-huit mois, une partie des productions en pleine terre sont sur des cycles de dix ans », note le dirigeant.

Ripaud anticipe l'implantation d'agrumes, de champs de mandarinières ou de yuzu, en Vendée et ailleurs en France. Certaines variétés, avec les bons porte-greffes savants pertinents. Le dérèglement et ses épisodes de gels tardifs menaçant les floraisons des arbres fruitiers, Marc-Henri Doyon estime que d'autres variétés fruitières pourraient prendre le relais

comme le feijoa, un goyavier d'Amérique du Sud. On trouve déjà ce type de fruits dans les rayons d'enseigne bio mais, selon le dirigeant, il faudra du temps pour habituer un public plus large.

Le catalogue de Ripaud n'est pas non plus avare de solutions pour apporter de la fraîcheur dans les villes avec, notamment, ces plantes à idioblastes, captant l'eau et couvrant les sols. C'est le cas du lierre rampant notamment mais aussi des plantes nécessitant peu d'entretien, tels les lauriers d'Alexandrie ou les aspidistras. Et pour trouver des relais de croissance, l'entreprise table sur le commerce en ligne, en particulier sur les arbres et plantes d'exceptions comme les bonsaïs ou les fougères arborées dont il est un spécialiste reconnu. — E. Gui.



Le fabricant peut intégrer des bagues d'identification par radiofréquence dans les étiquettes et tisser des QR Codes uniques. Photo Neyret

Neyret s'agrandit pour industrialiser ses étiquettes intelligentes

AUVERGNE-RHÔNE-ALPES

Le fabricant de rubans, d'ornements et de décorations textiles lance la construction d'une nouvelle usine dans la Loire.

Il investit 20 millions d'euros pour la production d'étiquettes intelligentes assurant la traçabilité des produits.

Françoise Sigot
— Correspondante à Lyon

Après avoir installé l'an dernier à Grenoble une équipe d'une dizaine de personnes chargée de mettre au point une technologie de traçabilité des produits textiles allant de l'éti-

quette aux logiciels de suivi, Neyret passe à la vitesse supérieure. L'entreprise familiale lance à La Fouillouse, dans la Loire, non loin de son siège social de Saint-Etienne, la construction d'un bâtiment de 6.000 m² où elle produira ces étiquettes intelligentes. Un investissement de 20 millions d'euros qui devrait être opérationnel en fin d'année prochaine.

Ce site abritera également un centre de formation. « Il est compliqué de recruter et de fidéliser, d'autant que nous avons besoin de savoir-faire spécifiques en premier lieu sur le tissage sur textiles étroits, mais aussi l'impression et l'assemblage de différentes matières et matériaux pour les produits d'ornement », explique Benoît Neyret, président de cette entreprise de 1.200 salariés, dont 250 en France.

La maison Neyret a développé une solution qui permet d'intégrer des bagues RFID ou NFC (identification par radiofréquence) dans les étiquettes et de tisser des QR Codes uniques. « Nous avons des lignes

pilotes, mais, au fur et à mesure que ce marché émergent va se développer, nous aurons besoin de plus d'espace », explique le dirigeant.

Lutte contre les contrefaçons

La première application de ces produits est la lutte contre les contrefaçons, mais ils facilitent également la gestion des stocks et, à l'avenir, ces étiquettes serviront de point d'ancrage pour constituer les passeports numériques des produits qui feront le lien entre le produit, le client et la marque. « L'enjeu est de miniaturiser ces solutions, de les intégrer aux étiquettes, aux vêtements, mais aussi de faire en sorte qu'ils soient beaux », résume Benoît Neyret.

L'esthétique revêt une importance majeure, car cette nouvelle usine servira en très grande majorité les grands acteurs du luxe, auprès de qui Neyret réalise déjà plus de 90 % de ses ventes. Il leur fournit notamment des rubans, des ornements, des éléments de déco-

ration et des étiquettes pour leurs vêtements et leurs emballages. Un savoir-faire que l'entreprise perpétue depuis sa création en 1823, d'abord sur la base du tissage de textiles puis en intégrant du métal et d'autres éléments à ses produits.

Neyret a réalisé 50 millions d'euros de chiffre d'affaires l'année dernière, dont 40 % à l'international, essentiellement en Europe, mais aussi au Proche-Orient et aux Etats-Unis. L'entreprise vise les 120 millions d'ici cinq ans en misant sur sa nouvelle technologie, mais aussi sur des opérations de croissance externe. ■

120

MILLIONS D'EUROS

Le chiffre d'affaires visé par l'entreprise d'ici cinq ans. En 2024, il était de 50 millions d'euros.

Allogenica obtient 2,5 millions pour sa thérapie cellulaire personnalisable

INNOVATEURS

Stéphane Frachet
— Correspondant à Lyon

Deux freins bloquent encore l'arrivée massive des immunothérapies ciblées pour mieux combattre les cancers ou les maladies rares. D'abord, leur coût : le prix moyen d'un traitement est compris entre 300.000 et 350.000 euros. Ensuite, la logistique associée, puisque ces thérapies géniques supposent un prélèvement sur des cellules saines du patient, un geste forcément unique.

La biotech lyonnaise Allogenica a mis au point une plateforme universelle, mais « 100 % personnalisable et duplicable afin de diviser le coût d'une thérapie par dix », annonce la généticienne Inna Menkova, présidente et fondatrice en 2022 de cette biotech qui vient d'obtenir une subvention de 2,5 millions d'euros de Bpifrance dans le cadre du volet « Biothérapies et bioproduction de thérapies innovantes » du programme France 2030.

Incubée par Pulsalys, une société d'accélération du transfert de technologies (SATT), la jeune entreprise, qui emploie moins de dix salariés, a déjà réuni plus de 800.000 euros depuis sa création grâce au concours I-Lab en 2022, puis auprès du réseau Angels Santé en Auvergne-Rhône-Alpes, dont fait partie Jean-Guillaume Lafay, cofondateur de Mablinc Bioscience.

Cette aide, non dilutive pour la dirigeante, va permettre de

Elle a dit



« La plateforme peut diviser le coût d'une thérapie par dix. »

J.-M. Huron

INNA MENKOVA
Présidente et fondatrice d'Allogenica

lancer une étude clinique sur l'homme pour son candidat médicament baptisé XL-001, ciblant les cancers du sang. Sans dévoiler les détails du brevet, propriété de Pulsalys, qui a été élaboré avec le soutien du Centre Léon Bérard de Lyon, Allogenica dit avoir reprogrammé des lymphocytes T (cellules clés de l'immunité) à un stade immature, à partir de donneurs sains, afin que l'organisme du patient les reconnaisse pour en produire à son tour.

L'objectif est de détruire les cellules cancéreuses, « sans attendre que le système immunitaire n'exprime le gène du rejet », précise la scientifique. Autrement dit, grâce à une manipulation génétique, la biotech a réussi à faire adopter par un organisme malade des cellules d'un organisme sain.

Recherche partenaire industriel

Plus de 3.000 biomédicaments sont en développement dans le monde, dont quelques CAR-T (lymphocytes T génétiquement modifiés) à spectre universel seulement. « Notre atout est d'avoir mis au point cette plateforme à partir d'une seule modification génétique, là où d'autres ont annoncé quatre manipulations ou plus », argumente Inna Menkova, qui a travaillé auparavant pour la biotech française TxCell, acquise par l'américain Sangamo Therapeutics en 2018.

Cette aide précède une levée de fonds plus importante qu'Allogenica entend mener d'ici quelques mois. En effet, si les résultats de l'essai en phase I sur l'homme s'avèrent favorables, il lui faudra envisager de passer au stade industriel. « Nous sommes en cours de sélection d'un partenaire industriel et une quinzaine de fabricants sont intéressés », précise Inna Menkova, qui espère finaliser ce partenariat d'ici à l'été. Pour les lots précliniques, Allogenica travaille déjà avec trois sous-traitants.

La biotech lyonnaise vise une autorisation de mise sur le marché partielle l'an prochain et envisage une autorisation complète du XL-001 à l'horizon 2028. Elle prévoit ensuite de le décliner aux leucémies et aux tumeurs, tout en se dotant de son propre outil de bioproduction. ■

Santé animale : Elanco investit 35 millions d'euros en Alsace

GRAND EST

Le groupe américain construit une nouvelle unité de production de médicaments pour les chiens et les chats à Huningue, dans le Haut-Rhin.

Coralie Donas

Elanco surfe sur le développement du marché des animaux de compagnie. Spécialisé dans les produits de santé animale, le groupe américain investit 35 millions d'euros sur son site de production français de Huningue, dans le Haut-Rhin, consacré aux médicaments pour les chiens et les chats.

La construction d'un nouveau bâtiment de 5.000 m² vise à augmenter la production, lancée

en 2024, de deux nouveaux médicaments, un antiparasitaire et un produit contre la dermatite du chien. Ils sont déjà commercialisés sur les marchés américain, japonais, brésilien et canadien.

L'entreprise s'attend à une explosion de la demande avec leur autorisation de mise sur le marché européen, qui est attendue pour 2025 ou 2026. « Ces deux produits ont un potentiel de blockbuster, ce qui veut dire dans le domaine de la santé animale un produit pouvant générer un chiffre d'affaires mondial de 100 millions de dollars », souligne Paul Riga, président d'Elanco France.

Une cinquantaine de recrutements

Dans cette perspective, une cinquantaine de nouveaux postes vont être créés à Huningue dans les trois à quatre prochaines années. « Une quinzaine sont déjà ouverts et une trentaine sont directement liés à

l'investissement », détaille la directrice des ressources humaines du site, Gaëlle Caron.

En 2024, le site a fabriqué 270 millions de médicaments, sous forme de comprimés et de croquettes molles et exporté dans plus de 70 pays.

Sont recherchés notamment des conducteurs de ligne, des techniciens de laboratoire et les fonctions support associées. Des opérations dédiées seront mises en place pour attirer des candidats alors que les industries locales peinent à recruter en raison de la concurrence de la Suisse voisine.

Le nouveau bâtiment, dont les travaux viennent de démarrer et

qui doivent se poursuivre jusqu'en 2027, comprendra une unité de production de 750 m² et un magasin de stockage. Trente millions d'euros ont déjà été investis sur le site de Huningue ces cinq dernières années pour accroître la production dans un marché de la santé animale en progression constante. En 2024, le site alsacien a fabriqué 270 millions de médicaments, sous la forme de comprimés et de croquettes molles et a exporté dans plus de 70 pays.

L'usine, qui compte 230 personnes, est le seul site de production du groupe dans l'Hexagone. Elanco France SAS, qui a réalisé un chiffre d'affaires de 224 millions d'euros l'an dernier, a aussi une unité commerciale dont le siège est à Sèvres (Hauts-de-Seine). Au niveau mondial, l'activité du groupe se répartit équitablement entre les marchés des animaux de compagnie et des animaux d'élevage. ■

fusions/acquisitions/cessions/partenariats

ENTREPRISES COMMERCIALES ET INDUSTRIELLES

AJRS ADMINISTRATEURS JUDICIAIRES RESTRUCTURING & SOLUTIONS

AJRS - Maître Philippe Jeannerot
7 rue Jean Mermoz - Bat. D
78000 VERSAILLES
Tél. : 01 39 53 94 89
Site : www.aj-rs.com

APPEL D'OFFRES - RECHERCHE DE CANDIDATS A LA REPRISE OU INVESTISSEURS (L. 642-1 ET SUIVANTS DU CODE DE COMMERCE)
GRUPE DONAFLEX AUTOMOTIVE
(Société d'exploitation + Holding)

Informations essentielles :

Activité Pô/e exploitation	Achat, vente, fabrication, importation, exportation et distribution de toutes pièces de rechange pour l'automobile.	
Activité Pô/e holding	Recherche appliquée, gestion fonctionnelle des produits-essais, sourcing, marketing, gestion comptable & administrative et activités R&D auprès des Constructeurs et Équipementiers automobiles.	
Effectif total (12)	Holding : 4 CDI + 2 alternants + Dirigeant Société d'exploitation : 5 CDI	
Site d'exploitation	ZAC de la Prévôté - HOUDAN (78 550) Bât non renouvelé (congé à effet au 30/09/25)	

Informations essentielles :

	2022	2023
SARL DONAFLEX AUTOMOTIVE		
Chiffre d'affaires	9 326 K€	8 103 K€
Résultat d'exploitation	(72) K€	328 K€
Résultat Net	(96) K€	260 K€
SAS DONAFLEX HOLDING		
Chiffre d'affaires	771 K€	776 K€
Résultat d'exploitation	(42) K€	(51) K€
Résultat Net	9 K€	1 K€

Les candidats sont invités à se manifester aux adresses suivantes :
vincent.montane@aj-rs.com
guillaume.pichon@aj-rs.com

Référence : VM/GP/6952

Ouverture RJ : 11-02-2025

Date limite de dépôt des offres : 28 avril 2025 à 12h00
L'accès à un dataroom électronique pourra être autorisé après présentation de l'identité du candidat à la reprise et régularisation d'un engagement de confidentialité à télécharger sur le site internet de l'Etude : https://dataroom.aj-rs.com/entreprises-a-ceder

Ce projet de réforme de l'arbitrage qui déchire la place de Paris

RÉGLEMENTATION

Un rapport visant à réformer le droit français de l'arbitrage remis au ministre de la Justice, Gérard Darmanin, suscite une levée de boucliers.

Une institution de référence a écrit au garde des Sceaux pour exprimer ses réserves.

Isabelle Couet

L'ambiance promet d'être électrique lors de l'ouverture de la « Paris Arbitration Week », la grand-messe annuelle où se retrouve le gratin des experts de l'arbitrage, cette justice privée prisée des multinationales, le 8 avril. A l'origine du problème : un projet de réforme du droit français de l'arbitrage remis le 20 mars au ministre de la Justice, Gérard Darmanin. Les propositions émanent d'un groupe de travail dirigé par Thomas Clay, professeur de droit intervenu dans l'affaire Tapie, et François Ancel, conseiller à la première chambre civile de la Cour de cassation.

Absence de concertation, travail mené au pas de charge, risque pour la place de Paris... Le rapport produit en quatre mois, qui va bien au-delà d'un simple toilettage, essuie un vent de critiques rarement vu dans ce milieu feutré.

« A mon niveau de président du tribunal des activités économiques de Paris, je ne peux être que "surpris" par la suggestion du comité de réflexion d'ôter aux tribunaux des activités économiques et tribunaux de commerce une compétence qu'ils tirent de la loi au visa de l'article 1459 CPC », s'est ainsi ému Patrick Sayer, sur LinkedIn.

Des institutions de référence montent aussi au créneau. Comme le rapport l'affirme lui-même en préambule, « le leadership de la place de Paris est incontesté », « Paris est assurément la capitale mondiale de l'arbitrage international ». D'où la question qui hante beaucoup de professionnels : pourquoi bouleverser ce qui non seulement fonctionne mais inspire aussi les autres pays ?

Création d'un code spécifique

Le Comité français de l'arbitrage (CFA), qui n'a pas été consulté en tant que tel, alors qu'il était très impliqué dans les précédentes réformes, s'est fendu d'une lettre à



Le Tribunal des activités économiques de Paris et des institutions spécialisées dans l'arbitrage dénoncent un projet de réforme sans concertation.

la Chancellerie le 28 mars. « La rapidité avec laquelle le texte proposé a été élaboré explique [...] que, dans sa structure [...], comme dans son contenu, il appelle de sérieuses réserves », écrit le CFA, même s'il juge certaines propositions intéressantes. Signe du malaise, les membres du Comité qui faisaient partie du groupe de travail, ont signé cette missive que « Les Echos » ont pu voir.

La création d'un code spécifique à l'arbitrage étonne le CFA, de même que l'idée de rapprocher les règles de l'arbitrage interne (qui concerne deux parties françaises) de celles de l'arbitrage international, alors que la dualité est un pilier du système français.

« Peut-on traiter de la même façon un litige entre un franchisé et un distributeur français et un contentieux entre Total et Chevron ? » s'interroge un juriste. Les PME qui aujourd'hui

bénéficient d'un cadre plus protecteur vont se retrouver plongées dans le grand bain de l'arbitrage international, d'inspiration très libérale (on peut même choisir la loi d'un autre pays que la France). En outre, le projet vise à étendre l'arbitrage à des matières comme la famille, le travail, la consommation, etc.

L'ICC France (Comité national de la Chambre de Commerce Internationale), proche des entreprises françaises, a également réagi. « Conformément à Montesquieu, il est parfois nécessaire de changer certaines lois, mais le cas est rare, et lorsqu'il arrive, il ne faut y toucher que d'une main tremblante », a ironisé le comité sur LinkedIn. « C'est vrai aussi en matière d'arbitrage, où tout emballement est synonyme d'incertitude et de danger. »

L'ICC France a décidé d'organiser des réunions dès cette semaine,

« En matière d'arbitrage, tout emballement est synonyme d'incertitude et de danger. »

L'ICC FRANCE

pour étudier « l'opportunité même d'une réforme ; l'opportunité de la réforme proposée ; le choix d'un code de l'arbitrage ; la structure dudit code ; et plus généralement les principales propositions du rapport et du projet de code ». Tout un programme !

Thomas Clay estime, lui, que l'accueil est enthousiaste. Il reconnaît néanmoins que « peu de consul-

tations ont été menées en raison des délais très courts imposés par le ministre », dont la lettre de mission n'a été signée que le 12 novembre.

« Un colloque d'une journée permettra de débattre des propositions soumises au garde des Sceaux, lors de la Paris Arbitration Week », fait-il valoir. Le ministre de la Justice, Gérard Darmanin, a d'ailleurs indiqué qu'il viendrait faire des annonces.

Le contraste avec la dernière réforme de l'arbitrage, datant de 2011, est saisissant : celle-ci avait nécessité onze ans de travaux et de débats dans lesquels étaient intervenues toutes les sommités. Un agrégé de droit Emmanuel Gaillard, décédé en 2021.

La réforme passera-t-elle ? Personne n'ose faire de pronostic. Un acteur rappelle simplement qu'« il y a beaucoup d'autres priorités en matière de justice en France ». ■

annonces judiciaires & légales

Commune de Marly-la-Ville AVIS D'ENQUÊTE PUBLIQUE Projet d'aménagement global du secteur du Haras de la commune de Marly-la-Ville

Par arrêté n°2025-057 du 06 mars 2025, le Maire de la commune de Marly-la-Ville a ordonné l'ouverture de l'enquête publique sur le projet d'aménagement global du Haras de la commune de Marly-la-Ville sur le secteur des Orientations d'Aménagement et de Programmation (OAP) du plan local d'urbanisme en vigueur n°5 (Haras Nord), n°6 (Haras Sud) et n°3 (centre bourg) soit :

- Les opérations déjà réalisées par la société Fancim au sud de l'OAP 5 et par la communauté d'agglomération Roissy Pays de France au nord-Est de l'OAP 6 ;
- L'opération portée par la société Immobilière 3F (I3F) au nord de l'OAP 5, objet de la demande de Permis de Construire Valant Division (PCVD) les lots 1, 2 et 3 (ainsi qu'un autre PCVD pour le lot 4) à l'occasion de laquelle est organisée la présente enquête publique ;
- Le projet de création de logements et de réhabilitation de l'OAP 3 au stade d'étude de faisabilité ;
- La future opération sur l'OAP 6 au Sud du Haras qui ne fait aujourd'hui l'objet d'aucun programme défini.

L'urbanisation du secteur Nord du Haras s'inscrit dans deux objectifs principaux du plan d'aménagement et de développement durable du plan local d'urbanisme :

- Assurer la redynamisation du village dans le respect des équilibres environnementaux, économiques et sociaux ;
- Préserver l'identité « rurale moderne » de Marly, la qualité des paysages et environnementale.

Pour toute information complémentaire sur le projet, toute personne est invitée à s'adresser au service urbanisme au 01.34.47.46.49 ou 01.34.47.46.48.

Le projet a fait l'objet d'une évaluation environnementale et la MRAe a rendu un avis le 5 novembre 2024. L'étude d'impact et l'avis de la MRAe sont joints au dossier – comme le bilan de la concertation.

A cet effet, le Président du tribunal administratif de Cergy-Pontoise a désigné Michel MORIN en qualité de commissaire enquêteur.

L'enquête publique se déroulera : du 26 mars 2025 – 08h30 au 25 avril 2025 – 17h00 inclus

Le dossier et un registre destiné à recueillir les observations du public seront tenus à disposition pendant toute la durée de l'enquête publique à la mairie de Marly-la-Ville, service urbanisme, 10 rue du Colonel Fabien : du lundi au vendredi de 08h30 à 12h00 et de 13h30 à 17h00.

Le dossier peut également être consulté sur le site internet de la ville : <https://marly-la-ville.fr>

Le commissaire-enquêteur recevra le public à cette adresse, lors des permanences suivantes :

- Jeudi 27 mars 2025, de 09h00 à 12h00 ;
- Lundi 07 avril 2025, de 14h00 à 18h00
- Samedi 19 avril 2025 de 09h30 à 12h00 ;
- Vendredi 25 avril 2025 de 14h00 à 17h00.

Les observations sur le projet de l'aménagement global du Haras de la Commune de Marly-la-Ville sur le secteur des orientations d'aménagement et de programmation (OAP) du plan local d'urbanisme en vigueur n°5 (Haras Nord), n°6 (Haras Sud) et n°3 (centre bourg) peuvent être adressées :

Sur les registres mis à disposition du public au service urbanisme de la mairie de Marly-la-Ville ;

Par courrier postal à « Monsieur le Commissaire-Enquêteur - Projet d'aménagement global du Haras - service urbanisme, 10 rue du Colonel Fabien – 95 670 Marly-la-Ville ;

Par courriel, à l'adresse : instruction.marly@marlylaville.fr, en précisant en objet « Projet d'aménagement global du Haras ». A l'issue de l'enquête, le rapport et les conclusions du commissaire-enquêteur seront tenus à disposition du public, pendant une durée d'un an, au service urbanisme, aux heures et jours d'ouverture au public, et sur le site Internet de la ville.

La ligne de référence est de 40 signes en corps minimal de 6 points didot.

Le calibrage de l'annonce est établi de filet à filet.

Les départements habilités sont 75, 78, 91, 92, 93, 94, 95 et 69.

Plaidoyer du patron de BlackRock pour abattre les « hautes murailles » du non-coté

GESTION D'ACTIFS

Larry Fink appelle à une ouverture des marchés dits « privés » – au sens anglo-saxon du terme, c'est-à-dire des actifs financiers non cotés – à l'avantage d'investisseurs.

Il insiste sur la nécessité de lever les barrières existantes.

Laurence Boisseau

Tous les ans, la lettre du PDG de BlackRock à ses actionnaires est un événement attendu avec impatience dans le monde de la finance. Larry Fink, le patron du premier gestionnaire d'actifs au monde (12.000 milliards de dollars d'encours, à fin 2024) y livre ses réflexions sur les forces qui façonnent l'économie mondiale à long terme et la façon dont ses clients peuvent appréhender ces dynamiques, mais aussi se saisir des opportunités qu'elles créent.

En 2023, il avait mis en garde contre les risques systémiques financiers, après l'effondrement de SVB (Silicon Valley Bank), « la plus grande faillite bancaire en quinze ans ». En 2024, il s'en était pris au système des retraites aux Etats-Unis et réclamait une intervention pour aider les populations à les financer.

Cette année, la plus grande partie de sa lettre est consacrée aux marchés privés (le crédit privé, structuré, le private equity ou encore les actifs réels comme l'infrastructure et l'immobilier). Il déplore que cette classe d'actifs, longtemps restée le privilège des investisseurs institutionnels, ne soit pas plus ouverte à tous. « Le capitalisme a fonctionné – mais pour trop peu de personnes [...] La solution n'est pas de renoncer aux marchés ; c'est de les développer [...] Plus d'investissements. Plus d'investisseurs. Voilà la réponse », plaide-t-il dans sa lettre.

La demande d'investissement est de plus en plus forte notamment dans les infrastructures. Les sources traditionnelles de financement ne jouent plus leur rôle. Endettés, les Etats ne peuvent plus financer. Les banques ont des capacités de

prêt limitées. Seule solution pour combler cet écart : se tourner vers les marchés de capitaux.

Sources traditionnelles de financement insuffisantes

« Les actifs qui définiront l'avenir – centre de données, ports, réseaux électriques, entreprises privées avec une forte croissance – ne sont pas accessibles à la plupart des investisseurs. Ils se trouvent sur des marchés privés, derrière de hautes murailles avec des portes qui ne s'ouvrent que pour les participants les plus riches ou les plus importants du marché », indique-t-il. Avant d'expliquer que « la raison de cette exclusivité a toujours été le risque, l'illiquidité, la complexité. C'est pourquoi seuls certains investisseurs sont autorisés à entrer ».

Sa recommandation est la suivante : « Rien n'est immuable dans la finance. Les marchés privés n'ont pas besoin d'être aussi risqués, ni opaques, ni hors de portée ». « L'argent est déjà là. Il y a plus de capitaux inutilisés aujourd'hui qu'à n'importe quel moment de ma carrière », écrit Larry Fink. « Rien qu'aux Etats-Unis, environ 25.000 milliards de dollars sont parqués dans des ban-

ques et dans des fonds du marché monétaire », ajoute-t-il.

La lettre détaille comment BlackRock, guidé par cette nécessité de faire tomber les barrières entre les investisseurs et les marchés privés, s'est réinventé. Au cours des quatorze derniers mois, BlackRock a acquis Global Infrastructure Partners (GIP) et Preqin, et a annoncé l'acquisition de HPS Investment Partners, notamment afin de donner accès aux marchés privés à plus de clients et d'offrir plus de choix aux investisseurs.

Autre thème longuement abordé : l'Europe. Larry Fink s'interroge : « devrions-nous être à nouveau optimistes sur l'Europe ? ». BlackRock, qui gère 2.700 milliards de dollars pour le compte de ses clients européens, cite l'analyse de Mario Draghi selon laquelle « l'Europe se réveille ». « Les décideurs politiques avec qui je m'entretiens – et ils sont nombreux – constatent désormais que les obstacles réglementaires ne vont pas disparaître d'eux-mêmes. Il faut s'attaquer. Les gains qui peuvent en résulter sont considérables », conclut-il. ■

Revolut atteint 5 millions de clients en France

BANQUE EN LIGNE

La France est le second marché de Revolut, qui resserre l'écart avec Boursobank.

Gabriel Nédélec

La course s'intensifie entre les banques en ligne pour conquérir le marché français. Le britannique Revolut, qui revendiquait 3 millions de clients fin 2023, affirme avoir passé le cap des 5 millions, avec l'acquisition de 1 million de nouveaux comptes rien que sur les cinq derniers mois. Il resserre ainsi l'écart avec le leader du secteur, Boursobank, qui a atteint les 7,2 millions de comptes en fin d'année dernière.

« La France est notre second marché après le Royaume-Uni, mais c'est le premier en termes de croissance, se félicite Antoine Le Nel, directeur croissance et marketing monde chez Revolut. Avec 200.000 nouveaux clients par mois, nous sommes en ligne avec l'objectif d'atteindre le chiffre de 10 millions en 2026 et 20 millions d'ici à 2030. » Comme Boursobank, la fintech bénéficie de sa position de leader du classement français et du départ de plusieurs concurrents comme ING ou Ma French Bank.

La bataille n'est cependant pas

gagnée d'avance pour Revolut et ses 50 millions de clients dans le monde. Boursobank affiche lui aussi une croissance impressionnante - 1,5 million de clients gagnés en un an et rentable pour la seconde année consécutive - tandis que la plupart des banques traditionnelles sont en train de muscler leur offre en ligne pour l'intégrer pleinement dans leur stratégie retail. A l'image de BNP Paribas, qui a présenté un important plan la semaine dernière pour son réseau d'agences et sa banque en ligne Hello bank.

Majorité de transactions domestiques

A l'heure actuelle, une bonne partie des ouvertures de comptes restent circonscrites, pour bénéficier par exemple de l'absence de frais lors de paiements à l'étranger ou investir dans les cryptos lors d'une phase de hausse. Mais la banque met en avant le fait que de plus en plus de paiements sont réalisés sur le territoire français, ce qui à ses yeux témoigne d'un usage du quotidien. Sur le premier trimestre, 79 % des transactions effectuées avec une carte étaient domestiques, contre 21 % à l'étranger, assure Revolut. L'année passée, les transactions en France représentaient 73 %, et même 70 % il y a deux ans.

« De façon générale, il y a encore beaucoup d'ouvertures de comptes opportunistes dans les banques en ligne, assure Marc Campi, associé



En 2023, la néobanque, qui a été rentable pour la troisième année consécutive, a doublé ses revenus, à 2,1 milliards d'euros. Photo Revolut

chez Square Management. Ce sont des ouvertures qui ne sont pas vraiment rentables. Mais les choses évoluent du fait de la pratique des clients, et des services proposés par ces acteurs qui ne se contentent plus d'être juste un compte et une carte. Pour autant, un client de banque traditionnelle rapporte encore aujourd'hui en moyenne trois fois plus qu'un client de banque en ligne. »

Crédit immobilier et découvert

Par ailleurs, Revolut entend renforcer son offre bancaire pour rentabiliser et fidéliser sa base de clients. La néobanque doit lancer une offre de crédit immobilier en France dans la seconde moitié de l'année - un lancement initialement prévu au premier semestre. Un incontournable des produits bancaires pour conserver sur le long terme la clientèle.

« Pour nous, ce n'est pas un produit d'acquisition [client, NDLR], mais un produit d'accompagnement, explique Antoine Le Nel. Nous

allons y aller progressivement et avec prudence par rapport à notre bilan. » Actuellement testée en Lituanie, l'offre de Revolut va d'abord être étendue à l'Irlande avant un déploiement en France. Le britannique souhaite également enrichir son offre dans l'Hexagone avec une autorisation de découvert. Pour l'heure, les clients ne peuvent pas utiliser leur carte si leur compte est en négatif. « Il y a un attachement culturel très français à cette facilité », dit Antoine Le Nel.

Globalement, les voyants sont au vert pour Revolut. En 2023 - derniers résultats financiers disponibles -, la banque a été rentable pour la troisième année consécutive. Elle a enregistré 1,8 milliard de livres sterling (2,1 milliards d'euros) de revenus, soit le double de 2022. Ses bénéfices ont décollé, à 344 mil-

lions de livres sterling (395 millions d'euros), contre un peu moins de 6 millions en 2022.

Pour 2024, elle revendique une nouvelle hausse de 80 % de ses revenus au premier semestre, ainsi qu'une nouvelle amélioration de sa rentabilité. « Ces dernières années, plusieurs banques en ligne sont devenues rentables, grâce notamment à l'effet combiné de la hausse des taux de 2022-2023 et de l'atteinte d'une taille critique », explique Nicolas Darbo, associé au sein du cabinet

Accuracy. Revolut, de son côté, doit élargir son offre pour asseoir sa position et accroître les revenus de chaque client. »

La fintech continue en tout cas de séduire les investisseurs. La semaine dernière, une opération capitalistique menée par l'un de ses actionnaires - le gestionnaire d'actif Schroders Capital - lui a permis d'atteindre la valorisation record de 48 milliards de dollars (44 milliards d'euros). Elle avait atteint les 45 milliards de dollars (41 milliards d'euros) en août dernier, quelques jours après avoir obtenu sa licence bancaire au Royaume-Uni, fruit de trois ans de négociation avec le régulateur. Par comparaison, Société Générale, maison mère de Boursobank, affiche une capitalisation boursière de 32 milliards d'euros. ■

48

MILLIARDS DE DOLLARS

La valorisation record de Revolut.

Ces néocourtiers qui partent à la conquête de la banque

Trade Republic et Robinhood, spécialistes du courtage en ligne, élargissent leur horizon en intégrant des services bancaires. Ces acteurs misent sur des tarifs compétitifs et des offres innovantes pour attirer de nouveaux clients.

Rachel Cotte

Les néocourtiers brouillent de plus en plus les frontières de la finance. Plusieurs fintechs connues pour avoir démocratisé l'investissement en Bourse se lancent désormais dans une concurrence directe avec les banques traditionnelles. L'allemand Trade Republic, qui a obtenu sa licence bancaire en décembre 2023, a élargi son offre en intégrant des comptes courants rémunérés, des cartes de paiement et des produits d'épargne classiques, en complément des produits dérivés à effet de levier qui ont contribué à sa popularité.

De l'autre côté de l'Atlantique, son équivalent américain Robinhood étend lui aussi peu à peu son offre de services, bien qu'il adopte une stratégie différente. « Leur quête perpétuelle de croissance les entraîne clairement dans le champ très concurrentiel des néobanques et des banques traditionnelles », commente Romain Liquard, analyste spécialiste de l'écosystème fintech.

Ces fintechs ont bouleversé le courtage boursier en introduisant des offres accessibles à travers des interfaces ludiques, séduisant notamment les jeunes adultes. Jusque-là plutôt capté par des banques et des courtiers en ligne traditionnels, l'investissement en Bourse des particuliers passe ainsi de plus en plus par ces « néobrokers ». Mais pour assurer leur croissance et

atteindre ou maintenir leur rentabilité, ces plateformes doivent se diversifier.

« Ces acteurs se sont d'abord lancés sur une niche, mais cela ne suffit pas pour bâtir un business rentable à long terme », observe un expert du secteur financier. A travers leurs incursions dans le domaine bancaire, ces entreprises espèrent attirer et fidéliser une clientèle plus large et diversifier leurs revenus. Sur ce créneau, leur principal argument différenciant reste le prix, un levier clé dans leur conquête du marché. Trade Republic a annoncé en janvier le lancement de sa succursale bancaire en France et l'ouverture d'un plan d'épargne en actions (PEA) sans frais. La firme propose aussi un compte courant avec IBAN français, rémunéré à un taux attractif de 3 %.

Guichet unique

Chez Robinhood, le lancement de services bancaires traduit une volonté de devenir un guichet unique pour tous les besoins financiers de ses clients. L'entreprise lancera dans l'année « Robinhood Banking », un service consacré exclusivement à ses abonnés ayant souscrit l'option « Gold ». L'entreprise promet une expérience plus proche de la banque privée, donnant accès à des comptes courants et d'épargne traditionnelle, assortis « d'avantages exclusifs ».

« Vous pourrez ouvrir un compte directement depuis votre téléphone, envoyer de l'argent dans le monde entier dans plus de 100 devises et même recevoir des espèces directement chez vous », détaille la firme. Dans son cœur de métier, le trading, la société a aussi annoncé un service de gestion de patrimoine « sur mesure », limitant les frais à 250 dollars par an pour ses abonnés Gold. Dans un contexte ultraconcurrentiel, la conquête de parts de marché

s'opère « à grands coups de campagnes marketing et de tarifications tirées vers le bas », note Romain Liquard. Mais une telle stratégie peut poser un problème pour ces fintechs encore en quête de stabilité financière.

Selon l'expert, ces acteurs ont par ailleurs tendance à sous-estimer le niveau de contrainte réglementaire, qui « peut conduire à renchérir significativement le coût de lancement d'un produit ou sa rentabilité attendue. »

Contraintes réglementaires

Contrairement à Trade Republic, qui a choisi d'obtenir une licence bancaire, Robinhood s'appuie sur la Coastal Community Bank pour fournir ses services. Ce choix permet d'éviter certaines contraintes, comme la supervision directe de certains régulateurs dont la FDIC, l'agence américaine de garantie des dépôts bancaires. Mais il ne l'exonère pas complètement des efforts de mise en conformité liés à ces incursions.

Et en cas de litige avec ses clients, c'est bien Robinhood qui subit les conséquences en termes de confiance et d'image. Les ambitions bancaires de ces acteurs pourraient d'ailleurs justement être freinées par la qualité de leur service client, d'après Romain Liquard : « Les services après-vente et support de ces fintechs sont souvent leur talon d'Achille. Elles n'arrivent clairement pas à suivre les standards imposés par les acteurs établis. » En 2021, lors des turbulences boursières liées à GameStop, la Federal Trade Commission avait enregistré de nombreuses réclamations visant Robinhood. Ses utilisateurs s'étaient plaints de ne pas pouvoir clôturer leur compte et dénonçaient un support client aux abonnés absents. ■

ÊTES-VOUS VRAIMENT UNE ENTREPRISE INCLUSIVE ?

Pour le savoir, participez à l'événement B2B des organisations inclusives et des innovations sociales.



INCLUSIV' DAY

14

MAI

2025

PARIS LA DÉFENSE ARENA

#InclusivDay

Inscription gratuite réservée aux professionnels sur inclusivday.com










Organisé par

Les Echos Le Parisien

ÉVÉNEMENTS

Scandale du crédit auto : la City attend le verdict de la Cour suprême

BANQUE

La plus haute autorité juridique britannique se penche sur le scandale des commissions indues dans le crédit auto qui pourrait coûter si cher à la City.

Nicolas Madelaine
— Correspondant à Londres

La Cour suprême britannique va délibérer à partir de ce mardi pendant trois jours au sujet des commissions irrégulières pratiquées dans le crédit automobile, une affaire qui pourrait coûter à une poignée de banques outre-Manche entre 40 et 50 milliards de livres. C'est autant que les déboires de l'assurance emprunteur il y a une dizaine d'années. Le jugement est attendu pour cet été. Toute la City est sur le qui-vive. Après la tentative d'intervention de la chancelière de l'Échiquier Rachel Reeves en faveur de la finance britannique, rejetée par la justice, il en va de la compétitivité de la place londonienne.

Concrètement, les banques et les concessionnaires sont accusés de ne pas avoir divulgué aux acheteurs de voitures que les premières versaient certaines commissions aux seconds pour les inciter à vendre. La pratique a été interdite en 2021 par la Financial and Conduct Authority (FCA). Elle se traduisait par des taux plus élevés pour les consommateurs et des profits accrus pour les banques et les concessionnaires. Lloyds Banking Group (sous la marque Black Horse), Close Brothers, Santander UK, le sud-africain FirstRand (sous la marque MotoNovo) et Barclays sont dans le viseur.

Décision d'octobre

C'est la décision d'une cour d'appel en octobre dernier contre Close Brothers et FirstRand et en faveur de trois acheteurs de voitures d'occasion mécontents qui a mis le feu aux poudres. C'est cette même décision qu'examine ces jours-ci la Cour suprême. La cour d'appel a considéré qu'il était en soi illégal que

le prêteur perçoive une commission non clairement affichée et sans le consentement express du consommateur. Ce faisant, elle a accru la vulnérabilité des banques à des demandes d'indemnités.

D'autres segments du crédit à la consommation sont aux aguets car ils utilisent aussi des intermédiaires intéressés par des commissions à la vente de produits financiers.

Selon les experts, la Cour suprême doit se prononcer sur deux grands points. Les concessionnaires auto ont-ils un devoir fiduciaire vis-à-vis des clients lorsqu'ils mettent en place des prêts ? Autrement dit, doivent-ils les informer du mieux qu'ils peuvent, et sur une base impartiale, des termes du prêt dont ils sont courtiers ou est-il de la responsabilité des clients de trouver le meilleur « deal » ?

Il se vend 2 millions de voitures chaque année au Royaume-Uni pour un financement estimé à 40 milliards de livres. Deuxième point : les prêteurs financiers sont-ils redevables d'une éventuelle entorse à ce devoir fiduciaire, notamment s'ils manquent de transparence sur la commission facturée ?

Un précédent favorable

Après avoir interdit en 2021 les commissions dites « discrétionnaires » (c'est-à-dire un pourcentage de la charge d'intérêt du financement auto), par opposition aux commissions fixes sur le montant emprunté, la FCA, le gendarme des marchés britanniques, s'est donné six semaines pour mettre en place un schéma d'indemnisation si le jugement de la Cour suprême est défavorable. Les banques n'échapperont pas à certaines réparations financières même si elles gagnent devant la Cour suprême.

Selon le « FT », la FCA a été autorisée à plaider cette semaine et devrait dire que le devoir fiduciaire en question n'a pas de fondement. La presse britannique se fait aussi l'écho d'un autre cas en appel le 21 mars pouvant être interprété comme favorable. Engie a été exempté de réparations financières alors que son courtier pour vendre de l'électricité à Expert Tooling a été jugé coupable de ne pas révéler ses commissions. ■

La Chine injecte 64 milliards d'euros dans ses banques d'Etat

BANQUE

Pékin va recapitaliser quatre de ses six banques d'Etat à hauteur de 500 milliards de yuans pour qu'elles participent davantage à la relance de l'économie.

Raphaël Balenieri
— Correspondant à Shanghai

Evoquée en septembre 2024 par le régulateur, confirmée début mars par le Premier ministre chinois, la recapitalisation des grandes banques d'Etat va enfin avoir lieu en Chine. Lundi, le ministère chinois des Finances a annoncé qu'il allait émettre 500 milliards de yuans – soit 64 milliards d'euros – en emprunts d'Etat spéciaux pour recapitaliser quatre des six plus gros établissements bancaires du pays. Les banques soutenues sont la Bank of China, la China Construction Bank, la Bank of Communications et la China Postal Savings Bank. Concrètement, les quatre institutions ont émis de nouvelles actions, souscrites par le ministère des Finances qui devient un « investisseur stratégique ».

C'est la première fois, depuis la crise financière internationale en 2008, que Pékin vole au secours de ses banques à ce niveau. A l'époque, quatre banques avaient aussi été recapitalisées, mais le montant avait été supérieur (80 milliards d'euros). Cette fois-ci, l'objectif est de soutenir les capitaux propres (Tier 1) des banques pour qu'elles participent davantage à la relance de l'économie chinoise.

509 milliards d'euros de crédit

La deuxième économie mondiale connaît en effet depuis la fin du Covid-19 un net ralentissement, avec une consommation atone, une spirale déflationniste, une crise immobilière et désormais la guerre commerciale avec Donald Trump. Face à cela, Pékin a promis en 2025 une politique budgétaire « plus



Les banques chinoises (ici ICBC) font face à un problème de rentabilité avec les baisses des taux d'intérêt décidées par Pékin pour relancer l'économie. Photo Cfoto/Sipa

proactive», ce qui va creuser le déficit (4 % du PIB cette année, contre 3 % l'année dernière).

Selon CITIC Securities, cette recapitalisation devrait générer 4.000 milliards de yuans de crédits supplémentaires pour l'économie réelle, soit 509 milliards d'euros. De quoi donner un bol d'air, notamment aux entreprises privées pour qui l'accès au crédit est devenu plus difficile, les banques chinoises faisant davantage attention dans ce climat d'incertitude. Cette recapitalisation doit aussi financer la coûteuse transition de l'économie chinoise vers l'intelligence artificielle, qui s'est nettement accélérée avec le phénomène DeepSeek en début d'année.

Paradoxalement, les banques chinoises n'ont pas un problème de capital en soi. Au troisième trimes-

tre, le ratio « Tier 1 » (un indicateur qui mesure la solidité des fonds propres) des banques commerciales chinoises atteignait 12,44 % et 10,86 % pour le capital « core tier 1 ».

Concrètement, les quatre institutions ont émis de nouvelles actions, souscrites par le ministère des Finances qui devient un « investisseur stratégique ».

Deux chiffres stables sur le trimestre et supérieurs aux seuils requis par le régulateur chinois.

En revanche, les banques chinoises voient leur rentabilité baisser à

cause des baisses des taux d'intérêt décidées par Pékin pour relancer l'économie. Au troisième trimestre, le profit des banques commerciales chinoises n'a progressé que de 0,5 % pour atteindre l'équivalent de 242 milliards d'euros. Leur ROE (retour sur capitaux propres) a même légèrement baissé de 0,14 %, à 8,77 %, selon la NFRA, le régulateur financier.

Dans ce contexte, les banques commerciales chinoises ont du mal à accumuler des capitaux de façon endogène, ce qui nécessite des recapitalisations externes. D'autres capitalisations pourraient suivre. ICBC, la plus grande banque chinoise et du monde en termes d'actifs, ainsi que la China Agricultural Bank, pourraient aussi être soutenues par Pékin dans le cadre des mesures de relance. ■

La BCE pourrait à nouveau baisser ses taux en avril

BANQUE CENTRALE

Après la dernière réunion de politique monétaire de la Banque centrale européenne, une pause dans le cycle de baisse des taux le 17 avril semblait crédible.

Mais un recul de l'inflation en zone euro et la crainte d'une guerre commerciale changent la donne.

Guillaume Benoit

Pour les marchés, l'affaire semblait pliée. Après avoir baissé son principal taux directeur – le taux de dépôt – d'un point et demi de pourcentage entre juin et mars, la Banque centrale européenne allait sans doute marquer une pause en avril.

Christine Lagarde, présidente de la BCE, avait ainsi estimé que la politique monétaire « devenait sensiblement moins restrictive » lors de sa dernière conférence de presse. Comprenez : elle freine moins l'éco-

nomie qu'auparavant. Un changement par rapport aux discours précédents.

Les traders envisageaient donc un statu quo sur les taux jusqu'en juin, voire au-delà. Mais depuis quelques jours, la situation s'est inversée. Ils parient sur une nouvelle baisse d'un quart de point en avril.

Regain d'optimisme

Ces revirements sont monnaie courante. Les traders ne veulent pas être pris de court par une décision de la banque centrale et adaptent leurs prévisions en fonction de chaque événement qui pourrait faire évoluer dans un sens ou dans un autre la politique monétaire. Mais ils n'en donnent pas moins un éclairage intéressant sur le sentiment des spécialistes de marché.

A l'appui de ce regain d'optimisme, il y a d'abord les premiers chiffres de l'inflation pour mars qui commencent à tomber en Europe. Ainsi, en France, la hausse des prix à la consommation est restée stable à 0,91 % alors qu'elle était attendue en progression. Et en Espagne, elle a décollé plus qu'attendu pour atteindre 2,2 %, près de la cible de 2 % de la BCE. Idem en Allemagne.

Pour les partisans d'une ligne

deuxième du Conseil des gouverneurs de la BCE, l'évolution de l'inflation était préoccupante, et devait justifier une pause. Si la tendance observée à Paris et à Madrid se généralise, ce risque semble s'écarter. « Souvent, lorsque l'objectif est à portée de main, on a tendance à devenir trop optimiste. Et j'aimerais presque mettre en garde contre cela », a toutefois tempéré le président de la Bundesbank, Joachim Nagel, vendredi.

Il faudra bien sûr regarder de près la hausse de prix dans le secteur des services, qui fait de la résistance. Mais les données économiques semblent donc plutôt donner raison à François Villeroy de Galhau, le gouverneur de la Banque de France, qui a estimé que la BCE avait de la marge pour baisser encore ses taux. Et que « le cycle d'assouplissement monétaire [n'était] ni automatique ni terminé ».

Risque déflationniste

Deux facteurs pourraient encore peser sur la décision de la banque centrale. D'abord le mégaplan de relance allemand, annoncé la veille de la dernière réunion de politique monétaire de la BCE. Un délai trop court pour que son impact potentiel – notamment sur l'inflation –

puisse être analysé par les experts de l'institution de Francfort.

De l'avis général, il faudra toutefois du temps avant qu'il soit pleinement mis en œuvre et que ses effets se manifestent. En revanche, le bond du coût d'emprunt des Etats de la zone euro après cette annonce est déjà bien réel et contrecarre les assouplissements du coût du crédit menés par la banque centrale via ses baisses de taux.

L'autre inconnue pourrait être levée dans quelques jours : celle des droits de douane imposés par les Etats-Unis sur les produits provenant de l'Union européenne, classée parmi les « dirty 15 » par Donald Trump. La probable riposte de Bruxelles, qui mettrait à son tour en place des barrières commerciales, serait de nature à faire repartir l'inflation.

Mais pour l'instant, l'effet prédominant semble être le coup que portera la guerre commerciale à l'économie européenne. Avec à la clé un risque de déflation en zone euro. « Il sera probablement approprié pour le Conseil des gouverneurs de baisser les taux en réponse à des droits de douane américains importants, ce qui renforce l'argument en faveur d'une baisse en avril », conclut Goldman Sachs. ■

annonces judiciaires & légales

Ville de Massy

Extension du droit de préemption urbain renforcé

Par délibération du Conseil municipal du 20 mars 2025, la Ville de Massy a décidé l'extension du droit de préemption urbain renforcé sur plusieurs secteurs stratégiques de la commune.

Cette décision vise à permettre à la Ville de mieux maîtriser le foncier dans les zones à vocation commerciale et aux entrées de ville, afin de garantir un développement urbain harmonieux et une offre commerciale diversifiée et de qualité.

Les secteurs concernés par cette extension sont :

- Les rues commerçantes du centre-ville
- Le secteur commercial Tuilerie et Massy Europe
- Les quartiers de gare Vilmorin et Atlantis
- La route de Palaiseau
- Le Moulin et le nord de la N20
- L'allée Albert Thomas et le marché exotique
- Le secteur Bièvre Pterne
- Les commerces de l'avenue Nationale

Conformément à l'article R. 211-2 du Code de l'urbanisme, cette délibération sera affichée en mairie pendant un mois et fera l'objet d'une mention dans deux journaux diffusés dans le département.

Cette délibération est consultable en mairie, à la Direction de l'Urbanisme, à ses heures habituelles d'ouverture. Mairie de Massy : 1 avenue du Général de Gaulle - 91300 Massy - Tel : 01 60 13 74 32

La ligne de référence est de 40 signes en corps minimal de 6 points didot.

Le calibrage de l'annonce est établi de filet à filet.

Les départements habilités sont 75, 78, 91, 92, 93, 94, 95 et 69.

Les Echos

GESTION D'ACTIFS

Amundi et Natixis IM occupent les deux tiers de ce marché de 200 milliards d'euros, en pleine croissance. Plusieurs lames de fonds viennent remuer la forte inertie de l'écosystème.

Épargne salariale en France : deux géants et des défis

Caroline Mignon

Toujours plus haut. En croissance ininterrompue depuis quinze ans, l'épargne salariale et retraite des entreprises françaises a atteint le seuil des 200 milliards d'euros d'encours fin 2024, affichant une croissance de 6,5 % sur un an. Certes, ce marché ne représente qu'une fraction (4 %) des actifs sous gestion en France, qui ont eux aussi franchi une étape symbolique l'an dernier avec plus de 5.000 milliards d'euros, selon l'Association française de gestion (AFG). Mais cette activité prospère. Elle constitue pour les sociétés de gestion une sorte de rente, qui enfile au fil des obligations réglementaires.

L'an dernier, le gouvernement lui a donné un nouveau coup d'accélérateur : depuis le début de l'année, les entreprises de 11 à 49 salariés ont désormais l'obligation d'adopter ce dispositif, dès lors qu'elles réalisent un bénéfice net supérieur à 1 % de leur chiffre d'affaires depuis trois ans. Un nouveau marché s'ouvre donc pour les teneurs de compte, qui assurent la partie administrative du service aux salariés, et pour les sociétés de gestion.

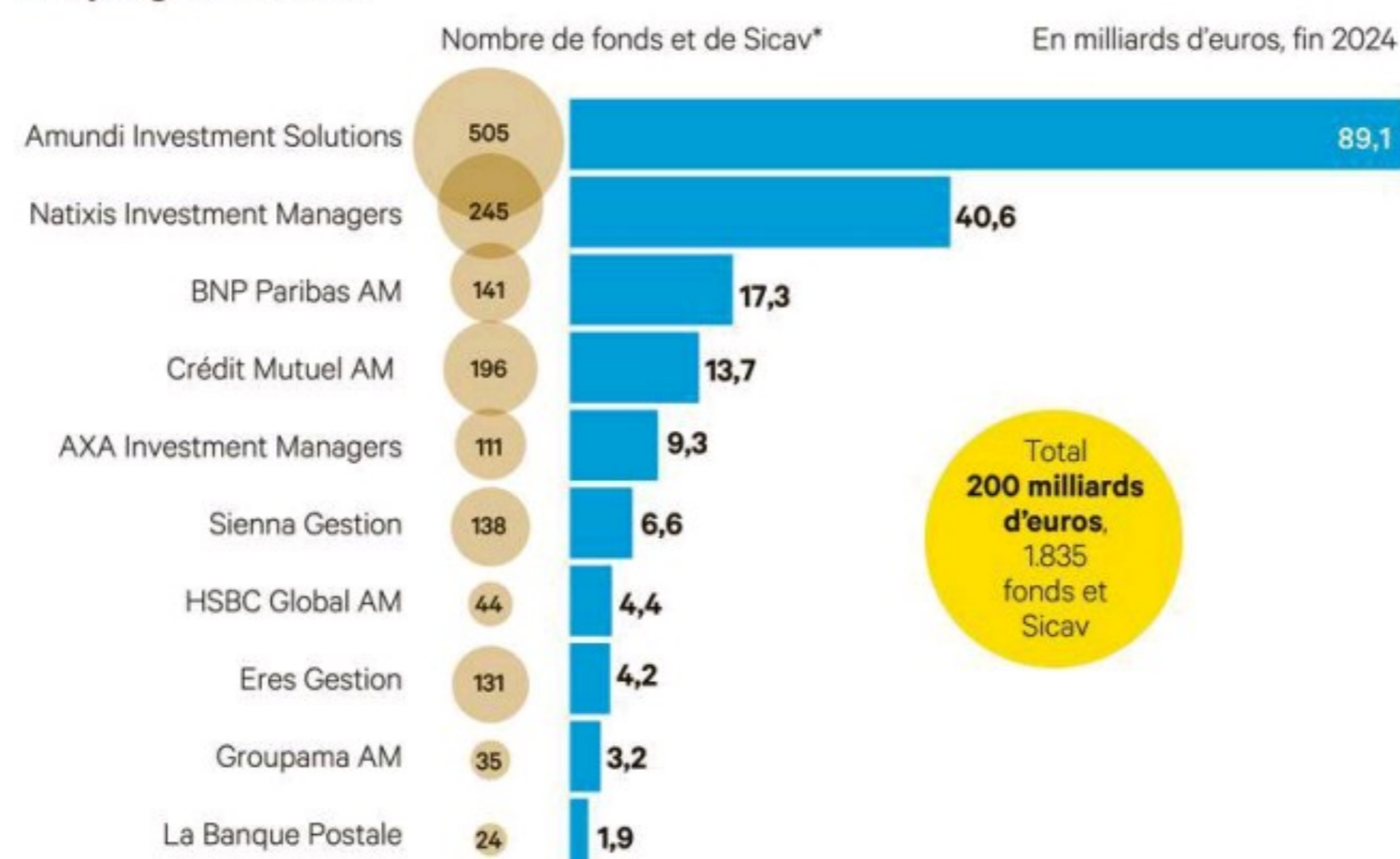
Parmi ces dernières, une vingtaine d'entreprises occupent le terrain, mais les deux premières, Amundi et Natixis IM – filiales respectives des groupes bancaires Crédit Agricole et BPCE – en absorbent les deux tiers. Un quasi-duopole.

Des contrats souvent à durée indéterminée

Avec BNPP AM, Crédit Mutuel AM et AXA IM, les cinq premiers acteurs accaparent 85 % du marché. Une situation qui paraît immuable. En 2018, le classement et le poids des dix premiers étaient en tout point égal. Même constat du côté des teneurs de comptes : Crédit Agricole et Natixis Interépargne occupent près de 60 % du marché, et le palmarès semble figé dans le temps.

La raison ? Les entreprises remettent très peu en jeu leurs contrats qui courent parfois sur des décennies. « Certaines entreprises nous confient la gestion de leur épargne salariale depuis plus de trente ans », explique Amundi. S'ils offrent la possibilité de

Les dix premières sociétés de gestion d'actifs en épargne salariale et épargne retraite



*Société d'investissement à capital variable

revoir l'ensemble des prestations, les contrats sont généralement à durée indéterminée, sauf pour les entreprises assimilées aux marchés publics, pour lesquelles la durée des contrats est encadrée dans les appels d'offres.

« L'ancienneté moyenne de notre relation avec les entreprises clientes est comprise entre dix et quinze ans, témoignant d'un partenariat construit sur le long terme », note Nicolas Villet, directeur de BNP Paribas Epargne & Retraite Entreprise.

Les entreprises sont peu enclines à refaire des appels d'offres pour changer de prestataire : cela entraîne un grand chantier administratif. Et si c'est bien l'argent des salariés qui est placé, ces derniers se désintéressent généralement du sujet. La plupart ignorent ainsi que lorsqu'ils quittent une entreprise, les frais de conservation de leur épargne salariale reviennent souvent à leur charge et deviennent souvent beaucoup plus chers car ils ne sont plus encadrés par l'entreprise. « Ces frais sont alors prélevés sur les avoirs des anciens salariés », précise Ekaterina Zabousova-

Celsa, avocate chez Clifford Chance. Leurs employeurs n'ont donc pas tellement intérêt à tout bouleverser pour un impact finalement mineur sur la satisfaction du personnel.

Rationalisation des prestataires

Certains syndicats tentent néanmoins de bousculer les choses. « Cela fait plusieurs années que nous demandons à Orange d'organiser un appel d'offres sur le choix du teneur de compte, pour voir si nous gagnerions à en changer », explique Hélène Marcy, déléguée syndicale CFE-CGC chez Orange. Elle milite aussi pour une meilleure transparence sur la composition des fonds d'investissement, particulièrement opaques lorsqu'ils investissent dans d'autres fonds (fonds de fonds). L'an dernier, 1.200 salariés d'une vingtaine d'entreprises, dont Alstom, Orange et Ubisoft, dénonçaient les investissements néfastes pour le climat réalisés par Amundi avec leur épargne salariale.

D'autres lames de fonds sont à l'œuvre pour venir remuer cet écosystème. Avec la loi Pacte de 2019,

qui a uniformisé le système d'épargne retraite dans les entreprises, ces dernières tendent à rationaliser le nombre de leurs prestataires pour regrouper épargne salariale et retraite, avec une seule solution digitale. « Cela permet de remettre les acteurs en compétition et de rebattre les cartes du marché », indique Vincent Lebaillay, directeur épargne entreprises chez Mercer France.

Les entreprises se tournent aussi davantage vers les prestations en architecture ouverte, qui leur permet de recourir à plusieurs gestion-

« L'ancienneté moyenne de notre relation avec les entreprises clientes est comprise entre dix et quinze ans. »

NICOLAS VILLET
Directeur de BNP Paribas Epargne & Retraite Entreprise

*LES ÉCHOS / SOURCE : AFG

naires, afin de profiter de stratégies de gestion bien spécifiques, comme des fonds thématiques sur l'eau ou le traitement des déchets. Cela ouvre le jeu pour des acteurs de taille plus modeste, comme Lazard Frères Gestion ou Fidelity International, qui peuvent ainsi se faire une place sur le marché. Aujourd'hui, un quart des entreprises clientes de BNP Paribas Epargne & Retraite Entreprises sont en architecture ouverte.

Et les ETF ?

Hormis Fidelity International et Russell Investments, les acteurs américains frappent néanmoins par leur absence sur le terrain de l'épargne salariale et retraite en France. Un contraste saisissant avec leur poids sur le marché européen de la gestion d'actifs dans son ensemble. D'autant qu'ils sont prédominants dans la gestion d'actifs pour les fonds de pension britanniques ou néerlandais.

L'explication ? Outre-Manche, les frais de gestion dans ce domaine sont très encadrés, ce qui augmente la part d'ETF (fonds cotés low cost) dans les prestations, domaine de prédilection pour les américains BlackRock ou State Street. « En Europe, la notion de "value for money", qui exige une certaine performance des fonds par rapport à leur frais, commence aussi à être appliquée dans le domaine assurantiel, en assurance-vie et épargne-retraite », note Jean Berthon, vice-président des associations de défense des épargnants Better Finance et Faider. Mais pour le moment, les plans d'épargne entreprise, qui prédominent pourtant avec 166 milliards d'euros d'encours contre 34 milliards d'euros pour l'épargne-retraite, y échappent.

« En France, les gestionnaires d'actifs ont moins intérêt à proposer ce type de produits peu rémunérateurs, mais les clients commencent peu à peu à en formuler la demande », note Vincent Lebaillay. Pour le moment, ces produits, dont Amundi est le deuxième pourvoyeur en Europe, très loin derrière BlackRock, apparaissent de façon très marginale dans l'épargne entreprise. Encore un axe qui pourrait faire évoluer le paysage. ■

La fintech Epsor veut tripler ses encours d'ici à 2027

La fintech spécialisée dans l'épargne salariale et retraite a levé 16 millions d'euros pour développer sa force commerciale et accélérer sa croissance.

Le spécialiste de l'épargne entreprise Epsor affiche de grandes ambitions pour les prochaines années. Il vient d'annoncer une levée de fonds de 16 millions d'euros, menée par le fonds stratégique des transitions de la société de gestion Isalt. L'objectif ? Démultiplier sa force de frappe commerciale et tripler ses encours d'ici à 2027, à 6 milliards d'euros. A titre de comparaison, Sienna IM, le sixième acteur du marché de l'épargne salariale et retraite en entreprise, affiche 6,6 milliards d'euros d'actifs gérés à fin décembre, selon

l'Association française de gestion (AFG). « Nous envisageons aussi des opérations de croissance externe : le marché est très concentré mais regorge aussi d'une multitude de petits acteurs et nous souhaitons jouer le rôle de consolidateur », explique Benjamin Pedrini, cofondateur d'Epsor, qui précise que les 6 milliards espérés n'incluent pas ces éventuelles acquisitions, qui devraient jouer le rôle d'accélérateurs.

Epsor est un oiseau rare dans le paysage de l'épargne salariale. La fintech tricolore va piocher pour les entreprises les stratégies de gestion qu'elle estime les meilleures sur le marché. Ce, auprès des géants comme Amundi ou d'acteurs de taille plus modeste comme LBPAM, Lazard Frères Gestion, Mirova (société de la galaxie Natixis) ou Ofi-

AM. « L'accompagnement de l'entreprise s'inscrit aussi dans la durée, avec un suivi des fonds et des propositions d'évolution de gammes au fil du temps », précise Benjamin Pedrini. S'il les sélectionne, Epsor ne gère jusqu'ici aucun fonds, et confie à Société générale Securities services (SGSS) l'administration de ses 200.000 comptes épargnants.

Son modèle tente de bousculer un peu un marché stagnant et très verrouillé. Les deux premières sociétés de gestion d'épargne salariale et retraite, Amundi et Natixis IM, comptent à elles seules pour 65 % du marché. Les contrats avec les sociétés sont rarement remis en question et courent parfois sur des décennies. Par ailleurs, peu d'entreprises optent pour une architecture ouverte, qui permet de solliciter plu-

sieurs sociétés de gestion. Epsor aura donc à lutter dans cet environnement figé pour multiplier par trois ses encours en deux ans.

Coup d'accélérateur

Créée en 2017, avec un véritable lancement en 2018, la petite société a mis cinq ans pour collecter son premier milliard d'encours, fêté en 2023. Mais il n'a fallu que deux ans pour atteindre le double, avec 2 milliards fin 2025. Pour vraiment décoller, Epsor, qui compte aujourd'hui une centaine de salariés, va désormais profiter de cet afflux d'argent frais pour renforcer sa présence auprès des grandes entreprises et des ETI.

La fintech, qui a publié ces dernières années plusieurs études dénonçant la part de sociétés pétrolières

dans les fonds d'investissement labellisés ISR, cherche aussi à répondre à l'appétit des entreprises – et de leurs salariés – pour une épargne salariale « durable ». C'est, avec l'expertise technologique, ce qui explique l'implication du Fonds de transition géré par Isalt, dont la vocation est d'accompagner les PME et ETI françaises qui jouent un rôle stratégique dans la transition environnementale, technologique et sociale.

Epsor puise dans les fonds gérés par Amundi pour la gestion passive, connue pour ses frais de peu élevés. « Mais pour les expertises comme l'ESG [répondant aux critères environnementaux, sociaux et de gouvernance], nous continuons de privilégier la gestion active », explique Benjamin Pedrini. — C. M.

LA PERSONNALITÉ



Jeff French prend la tête des relations investisseurs de BNPP AM en Asie

Son actualité

BNPP AM l'a bien compris, les investisseurs s'intéressent de plus en plus aux actifs non cotés (dette privée, capital-investissement, infrastructures et immobilier). La société de gestion a donc nommé Jeff French responsable des relations investisseurs dédié à cette classe d'actifs dans la région Asie-Pacifique. Il travaillera en coordination avec les équipes de gestion des actifs privés en Europe.

Son parcours

Jeff French est titulaire d'une licence en administration des affaires de la Marshall School of Business de l'université de Californie du Sud (Los Angeles). Il a occupé des postes de direction au sein de la filiale de capital-investissement de Blackstone à Singapour, ainsi que dans des banques d'investissement comme Goldman Sachs et Credit Suisse. Il y a conseillé des clients en fusions-acquisitions et pour d'autres opérations sur les marchés de capitaux à New York et Singapour. Avant de rejoindre BNPP AM, il était depuis cinq ans chez OMERS Private Equity, en tant que directeur général et responsable de l'Asie.

Sa société

Filiale de gestion de BNP, BNPP AM gère à fin décembre 604 milliards d'euros d'encours. Sa collecte annuelle l'an dernier a atteint 27,3 milliards d'euros. Les actifs privés ne représentent encore aujourd'hui que 8 % des encours. Les classes d'actifs principales sous gestion sont l'obligataire (26 %), le multi-actifs (23 %), les actions (22 %) et le monétaire (21 %). Sa maison mère a annoncé en août dernier le rachat de la société de gestion d'actifs AXA IM, afin de créer un nouveau géant européen de l'asset management. — C. M.



SUR LE WEB

Retrouvez notre page gestion d'actifs tous les mardis

et sur le site lesechos.fr



SÉANCE DU 31 - 03 - 2025
CAC 40 : 7790,71 (-1,58 %) NEXT 20 : 11379,08 (-1,71 %)
CAC LARGE 60 : 8389,08 (-1,59 %)
CAC ALL-TRADABLE : 5765,95 (-1,62 %)
DATE DE PROROGATION : 26 AVRIL

CAC 40

Table listing CAC 40 companies with columns for company name, volume, price change, and other metrics.

Table listing various French companies with columns for company name, volume, price change, and other metrics.

SRD Suite

Table listing SRD Suite companies with columns for company name, volume, price change, and other metrics.

SRD Suite

Table listing SRD Suite companies with columns for company name, volume, price change, and other metrics.

SRD

Table listing SRD companies with columns for company name, volume, price change, and other metrics.

VALEURS FRANÇAISES

Table listing various French companies with columns for company name, volume, price change, and other metrics.

VALEURS FRANÇAISES

Table listing various French companies with columns for company name, volume, price change, and other metrics.

VALEURS FRANÇAISES

Table listing various French companies with columns for company name, volume, price change, and other metrics.

AUTRES VALEURS DE LA ZONE EURO

Table listing companies from other European zones with columns for company name, volume, price change, and other metrics.

carnet



PROTRAIT

par Henri de Lestapis

Alain Thibault met les insectes au parfum

Il avait juré qu'on ne l'y prendrait plus. Après avoir vendu sa dernière entreprise il y a une dizaine d'années, Alain Thibault s'était décidé à ne pas en créer de nouvelles...



Exad, un cabinet de conseil en ressources humaines. Il présentait alors l'importance qu'allait prendre la valorisation du capital humain dans le monde économique.

Rachat de Bernard Julhiet

Mais définitivement frappé par le virus de l'indépendance, il a racheté en 2004 le groupe Bernard Julhiet, une filiale d'Havas, dont il a fait l'un des leaders européens du conseil en management et ressources humaines.

« C'est un homme à la fois visionnaire et impliqué, qui n'a pas hésité à mettre ses proches à contribution pour lancer Agriodor », observe la chercheuse Ené Leppik.

ENTREPRISES

BNP PARIBAS ARTEGY
Yaël Bennathan est la nouvelle directrice générale de cette filiale de BNP spécialisée dans la location longue durée et la gestion des véhicules industriels.

Yaël Bennathan, 48 ans, diplômée d'Audencia, a intégré le groupe BNP Paribas en 1999. A partir de 2015, elle a officié chez Arval comme international business development manager...

ICADE
Séverine Pesic rejoint la foncière Icade en tant que directrice commerciale et expérience client.

Séverine Pesic, 53 ans, diplômée de l'European Business School à Paris, titulaire d'un DESS d'ingénierie immobilière à l'université de Paris-X...

GROUPE EMPRUNTIS
Caroline Pasquereau est nommée directrice marketing, stratégique et communication de ce courtier en banque et assurance.

Caroline Pasquereau, 47 ans, titu-

laire d'une double maîtrise en droit des affaires, a œuvré en marketing, communication et offre client, notamment au sein de Banque Patrimoine et Immobilier...

GROUPE LA MÈRE POULARD

Frédéric Vincent

et Guillaume Kermoal sont respectivement nommés directeur général et directeur général adjoint de cet acteur de l'hôtellerie-restauration du Mont-Saint-Michel.

Frédéric Vincent, 57 ans, est titulaire du BTS hôtellerie-restauration. Il a notamment travaillé pour le groupe Lucien Barrière et pour la Société Paul Ricard.

SYNDICAT

UNION TLF

Jean-Thomas Schmitt

est élu président de l'Union des entreprises de transport et de logistique de France.

Jean-Thomas Schmitt, 42 ans, récipiendaire d'un MSc finance de l'Edhec, est PDG du groupe Heppner. C'est en 2008 qu'il a intégré cette entreprise familiale.



Ils sont nés un 1^{er} avril

- Jacob Appelbaum, chercheur informatique, 42 ans.
Frédéric Bau, chocolatier, restaurateur, 60 ans.
Vincent Bolloré, industriel, propriétaire de médias, 73 ans.
Alain Bravo, cofondateur de SFR, 80 ans.
Asa Butterfield, acteur, 28 ans.
Claude Cohen-Tannoudji, physicien, Prix Nobel, 92 ans.
Alain Connes, mathématicien, médaillé Fields, 78 ans.
Bozidar Djelic, économiste, ex-ministre serbe, associé chez Lazard Frères, 60 ans.
Cécile Duflot, ex-ministre, directrice générale d'Oxfam, 50 ans.
John Elkann, président de Stellantis, président-directeur général d'Exor, 49 ans.
Anne-Claire Goulon, ancienne cogérante du groupe Livio, 51 ans.
Hasnat Khan, chirurgien cardiologue, 67 ans.
Etienne Klein, physicien, 67 ans.
Charlotte Lembach, escrimeuse, 37 ans.
Gérard Mestrallet, ancien président-directeur général d'Engie, 76 ans.
Alain Mikli, créateur de lunettes, 70 ans.
Logan Paul, youtuber, 30 ans.
Richard Teyssier, ex-directeur général France, directeur mondial du marketing de Puma, 57 ans.

Envoyez vos nominations à carnetlesechos@nomination.fr

EURONEXT HORS SRD ACTIONS FRANÇAISES

Table with columns: ISIN, VALEUR, OUV, +H, +S, CLÔT, ÉCART, VOL. Lists various French stocks like ABOE, ABNIXY PHARMA, ABL DIAGNOSTICS, etc.

EURONEXT HORS SRD ACTIONS FRANÇAISES

Table with columns: ISIN, VALEUR, OUV, +H, +S, CLÔT, ÉCART, VOL. Lists various French stocks like F.S.I.V.S (ARREG), FIDUCIAL REAL EST., RIGECAL AERIC, etc.

EURONEXT HORS SRD Suite ACTIONS FRANÇAISES

Table with columns: ISIN, VALEUR, OUV, +H, +S, CLÔT, ÉCART, VOL. Continuation of French stock listings.

CHANGES COURS AU COMPTANT

Table with columns: CODE, VALEUR, COURS, VAR. VEILLE EN %, VAR. ANNÉE. Lists various international currencies and exchange rates.

TAUX MARCHÉS MONÉTAIRES ET EURODEVISES

Table with columns: ZONE EURO, MARCHÉS MONÉTAIRES, MARCHÉS MONÉTAIRES, etc. Shows interest rates and exchange rates for various zones.

CERTIFICAT/FONDS INVESTIR 10

Table with columns: VALEUR, ISIN, CLÔT, % VAR. Lists investment certificates and funds.

SICAV/FCP

Table with columns: CODE, DENOMINATION, VALEUR, DATE, etc. Lists SICAV and FCP funds from Mirabaud Asset Management.

@Valeur unitaire hors frais : valeur de la part ou de l'action hors droits d'entrée ou de sortie éventuels. Les SICAV éligibles au PEA sont signalées par un astérisque *.

Les Echos logo and contact information: Les Echos sont une publication du Groupe Les Echos, PNBIPAL ASSOCIÉ UPIPAR (LVMH)...

DIRECTEUR DES RÉDACTIONS: Christophe Jakubyszyn, DIRECTRICE ADJOINTE: Clémence Lemaitre, RESPONSABLE DE LA NEWSROOM: Étiennette Lefebvre...

ÉDITRICE: Marie Van de Voerde-Leclercq, ÉDITRICE ADJOINTE: Adéline Léger, DIRECTRICE DU MARKETING: Nicolas Danard...

SERVICE ABONNEMENTS: LES ECHOS, 45, av. de Général Leclercq, 60643 Chantilly Cedex. IMPRESSION: L'Impression (Tremblay-en-France), Médi-Print (Gallargues)...



« Ekko, messenger du numérique » par Anthony Martin pour « Les Echos »

EN VUE

Benoît Cœuré



Renoncer à banquier pour devenir gendarme, vraiment ? Quand il quitte en 2022 l'univers feutré des banques centrales pour prendre la tête de l'Autorité de la concurrence en France, Benoît Cœuré avait étonné certains de ses amis. Il avait « envie d'être enfin le boss », éclairent des proches. Ce polytechnicien grenoblois a toujours adoré la montagne, autant finir par aller voir le sommet. Après un long parcours au Trésor français, il a passé huit ans aux côtés de Mario Draghi à la BCE. On l'appelait son « ministre ». Ici, il est bien « le Président ». Le seul : il l'a montré en rejetant, à peine arrivé, la fusion de TFI-M6, qui avait le soutien de l'Élysée. Lundi, il a condamné Apple à 150 millions d'euros d'amendes pour abus de position dominante dans le cadre du ciblage publicitaire sur ses appareils. Avec 400 milliards de dollars de chiffre d'affaires, la firme de Cupertino s'en remettra. Mais l'essentiel est ailleurs, dans le message adressé à Trump, par la fermeté de la peine et les heureux hasards du calendrier. L'enquête a été lancée il y a plus de quatre ans. Elle aboutit au moment où les États-Unis mettent une pression maximale à l'Europe pour qu'elle dérègle le numérique. C'est bien fait, l'administration française. Un vrai modèle pour l'Europe, même : la décision tricolore est une première sur le Vieux Continent et pourrait inspirer l'Allemagne, l'Italie ou la Roumanie, où des dossiers similaires sont en cours. Benoît Cœuré n'a pas attendu Trump pour avoir les Gafam très à l'œil. A la Banque des règlements internationaux, de 2020 à 2022, il avait déjà disséqué le projet de cryptomonnaie de Facebook et préparé la riposte. Il a érigé le numérique en priorité de son mandat à la Concurrence et alerte ces derniers mois sur les risques liés à la domination des géants américains dans l'IA. Haut les Cœuré ! — **Derek Perrotte**

Lire nos informations
Page 22

Découpe au sabre

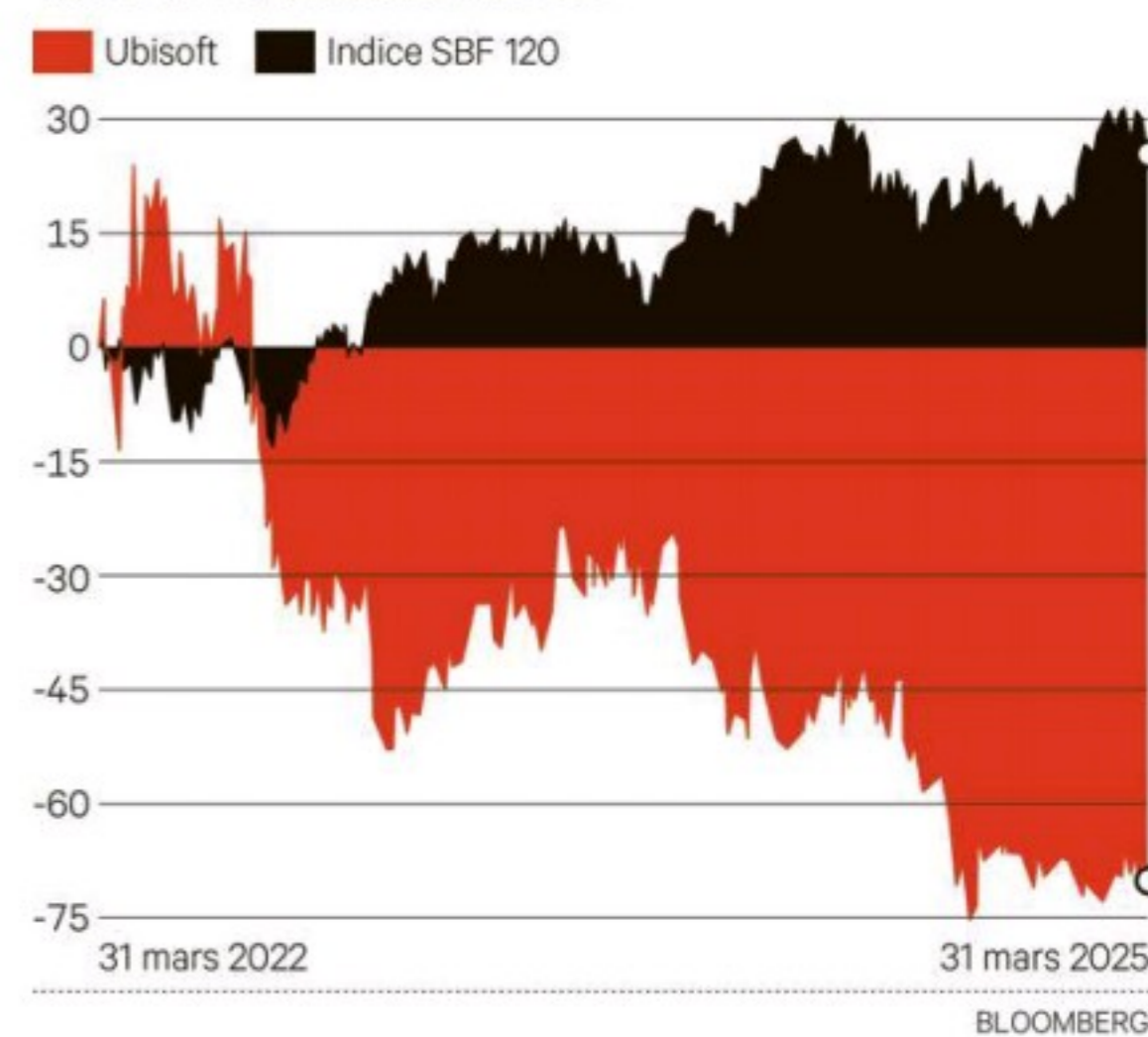
L'éditeur de jeux vidéo **Ubisoft** est moins valorisé que ses plus belles franchises.

Tel le samouraï Yasuke, héros d'« Assassin's Creed Shadows », le dernier opus de sa franchise star, Ubisoft a manié le sabre. Dans une opération de découpe, le clan des Guillemot regroupe ses trois bijoux de famille, Far Cry, Assassin's Creed et Tom Clancy's Rainbow Six, dans une joint-venture avec le géant chinois Tencent. Les opérateurs se sont d'abord laissé séduire – le titre a gagné jusqu'à 12 % le 28 mars – par l'alléchante valorisation de 4 milliards d'euros, qui surpasse de 30 % la valeur d'entreprise du champion des jeux vidéo, et la neutralisation de la dette nette. Rapidement, la complexification de la structure d'Ubisoft et le verrouillage du capital par Tencent, qui obtient, d'un coup de manette magique, valant 1,16 milliard d'euros, 25 % de la nouvelle entité pour cinq ans d'engagement, se sont rappelés au souvenir des boursiers. Car les opérateurs ont de la mémoire. Un flash-back sur 2016 s'est imposé à eux. À l'époque, Gameloft, l'éditeur de jeux sur mobile des Guillemot, avait été valorisé au-delà du rationnel lors de la bataille avec Vincent Bolloré. Il s'était alors vendu pour 2,4 fois les revenus attendus, une offre jugée « déhirante et sans rapport avec les fondamentaux ». Chez Ubisoft, ces derniers sont aujourd'hui très fragiles, entre retards de lancement et perte de créativité. Tel le samouraï, l'éditeur devra faire preuve de courage et d'autodiscipline pour éviter que la Bourse, en passe de lui conférer une décote de holding, ne déclare « game over » sur l'action, qui a perdu 70 % de sa valeur en trois ans. — **Céline Panteix**

crible

Ubisoft face au SBF 120

Variation en %, dividendes réinvestis



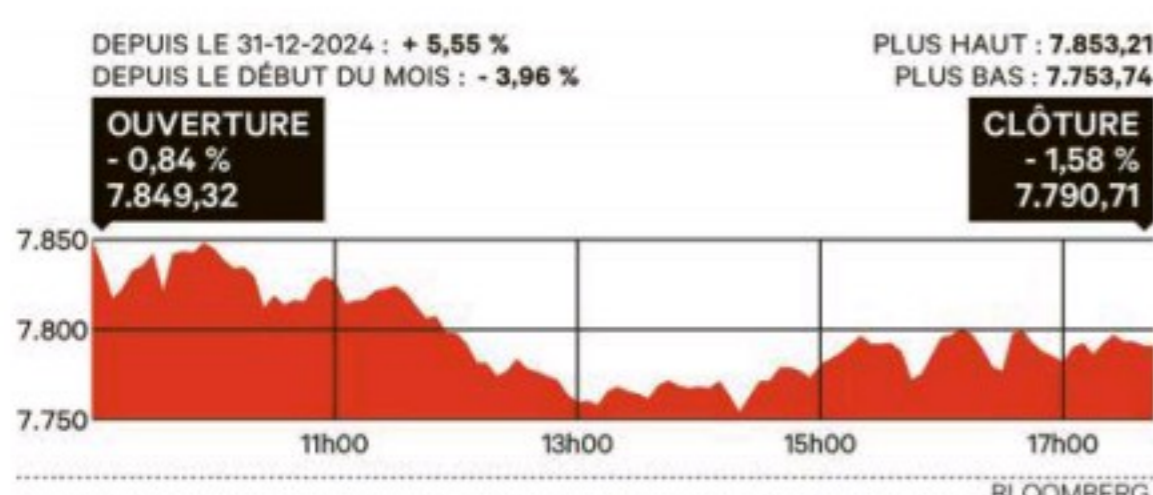
LA PHOTO DU JOUR



LOURDES Une partie des mosaïques du prêtre slovène Marko Rupnik, accusé d'agressions sexuelles, a été recouverte, lundi, sur la façade de la basilique Notre-Dame du Rosaire à Lourdes, alors que les évêques s'y réunissent pour un colloque sur les violences sexuelles dans l'Église. L'Ordre des Jésuites, dont est aussi issu le pape François, l'a exclu en juin 2023, et un tribunal indépendant est en phase de constitution afin d'entamer une procédure pénale après la conclusion d'une enquête canonique. L'importance du sanctuaire de Lourdes, qui a accueilli 3,2 millions de visiteurs en 2024, donne un poids particulier aux décisions concernant ces mosaïques.

Photo Valentine Chapis/AFP

La Bourse de Paris en chute



A la Bourse de Paris, le CAC 40 a terminé en forte baisse, perdant 1,58 % à 7.790,71 points. Au mois de mars, l'indice s'est replié de 3,96 % après avoir progressé de plus de 7 % en janvier et de plus de 2 % en février.

Ailleurs en Europe, Francfort a perdu 1,33 % et Londres 0,88 %.

Le marché parisien a été pénalisé par la guerre commerciale déclarée par le président américain et notamment par la menace des droits de douane réciproques.

Les investisseurs redoutent les effets inflationnistes des taxes douanières, qui pousseraient la banque

centrale américaine à stopper son cycle de baisse des taux.

Du côté des valeurs, **Orange** (+1,22 %), **TotalEnergies** (+0,76 %) et **Danone** (+0,03 %) sont les seuls à avoir terminé la séance dans le vert.

Saint-Gobain a perdu 5,03 %, **Capgemini** 4,99 % et **Kering** 4,18 %.

Les poids lourds de la cote parisienne **Schneider Electric** et **LVMH** ont respectivement perdu 2,95 % et 2,62 %. Hors du CAC 40, le pétrolier **Maurel & Prom** a plongé de 14,6 % après avoir annoncé que les États-Unis avaient révoqué sa licence au Venezuela.

Entrepreneurs, nous sommes à vos côtés.

Sur le site des Echos Entrepreneurs, retrouvez des conseils pratiques, des avis d'experts et des témoignages au plus près de vos préoccupations de dirigeants.

Nos décryptages, portraits, podcasts et newsletters sont sur :

entrepreneurs.lesechos.fr



Les Echos SOCIÉTÉS

ENTREPRENEURIAT // L'attrait pour la création d'entreprise est toujours fort chez les salariés. Environ 10 % d'entre eux sont en même temps salarié et entrepreneur. Les managers voient cela d'un œil plutôt positif.

Salariés et entrepreneurs : les managers aiment bien leur esprit d'initiative

Théo Nepipvoda

Plus de six salariés sur dix perçoivent un intérêt croissant chez leurs collègues pour l'entrepreneuriat. La tendance est encore plus marquée chez les jeunes : 76 % des moins de 35 ans estiment que de plus en plus de collaborateurs de leur entreprise s'intéressent à l'entrepreneuriat, révèle un sondage* OpinionWay pour Go Entrepreneurs 2025 qui se tiendra les 9 et 10 avril à Paris. « Jusqu'à il y a dix ans, l'entrepreneuriat était tabou chez les salariés », explique Mano Madi, président de l'association Diese qui réunit les professionnels de l'accompagnement entrepreneurial des salariés. « Mais une nouvelle génération est arrivée sur le marché du travail, apportant avec elle une nouvelle vision de la carrière. Ils ont envie de goûter à tout, qu'il s'agisse de la grande entreprise comme de l'entrepreneuriat. »

Des compétences bénéfiques à l'entreprise

Pourtant, l'entrepreneuriat en parallèle du salariat est loin de constituer la norme : seul un salarié sur dix mène actuellement un projet entrepreneurial. Et trois répondants sur dix envisagent un tel projet. Les motivations des salariés à se lancer sont l'accession à de nouvelles responsabilités ou la découverte d'un nouveau métier. Cependant, 59 %

conçoivent que cela relève plus d'une nécessité financière que d'une réelle envie d'entreprendre.

Quelle image ont les managers et recruteurs, également interrogés, de ces salariés entrepreneurs ? Les deux tiers d'entre eux n'expriment aucune crainte particulière. Cette pratique est même perçue comme positive. Les managers estiment que ces salariés entrepreneurs disposent de compétences telles que l'esprit d'initiative (69 %), la production d'idées nouvelles (51 %), le savoir-faire organisationnel (48 %) et une capacité de débrouillardise (45 %). « Avec l'entrepreneuriat, l'individu développe des compétences complémentaires à celles acquises en tant que salarié. Elles peuvent être bénéfiques à l'entreprise », juge Emmanuel Papadacci-Stephanopoli, directeur général délégué du Village by CA Paris, antenne parisienne du réseau d'accélérateurs de start-up du Crédit Agricole, qui accompagne également la transformation des entreprises.

Quant à accompagner leurs salariés vers la réalisation de leur projet d'entreprise, trois managers sur quatre considèrent qu'un tel soutien peut permettre de prolonger la durée de présence des salariés au sein de l'entreprise. « On ne peut pas aller contre le sens de l'histoire : un salarié ayant la volonté de partir ne reviendra pas sur sa décision », tempère Mano Madi qui est égale-



Les managers estiment que les salariés entrepreneurs disposent de compétences telles que l'esprit d'initiative (69 %) et la production d'idées nouvelles (51 %).

ment directeur de la stratégie du développement et de l'entrepreneuriat à la Sodési, filiale d'Air France spécialisée dans la reconversion professionnelle des salariés.

Promotion du congé pour création d'entreprise

« Quand quelqu'un essaie de vous quitter, il est pertinent de l'accompagner, d'entretenir de bonnes relations, plutôt que d'appréhender ce cheminement de façon négative », ajoute Emmanuel Papadacci-Stephanopoli. Plus d'un manager sur deux affirme que l'entreprise dispose d'une politique claire pour gérer et encadrer les collaborateurs ayant une activité entrepreneuriale (54 %). Bémol : seulement 40 % des salariés en ont connaissance.

Dans le détail, 32 % des entreprises proposent de prendre un congé spécifique. Il s'agit en réalité d'un dispositif légal pour les salariés ayant plus de 24 mois d'ancienneté rappelle Mano Madi : « Il faut que les entreprises acceptent cette possibilité et la communiquent aux salariés. L'entreprise peut même s'engager en allant au-delà de la durée de ce congé et en accompagnant financièrement le salarié. » Seules 16 % des entreprises proposent aujourd'hui un accompagnement financier.

Par ailleurs, 31 % des entreprises proposent un aménagement du temps de travail. Enfin, 28 % proposent une négociation plus

« On ne peut pas aller contre le sens de l'histoire : un salarié ayant la volonté de partir ne reviendra pas sur sa décision. »

MANO MADI
Président de l'association Diese

aisée vers la rupture conventionnelle. Les salariés, de leur côté, attendent principalement un aménagement du temps de travail (44 %) ainsi que des aides financières (35 %).

* Sondage OpinionWay pour CCI France et le Medef à l'occasion de Go Entrepreneurs 2025, réalisé auprès de trois échantillons :
- un échantillon de 1.028 personnes, représentatif de la population française âgée de 18 ans et plus,
- un échantillon de 1.007 personnes, représentatif de la population des salariés au sein d'entreprises du secteur privé de 20 salariés et plus,
- un échantillon de 1.005 managers-recruteurs, issu d'un échantillon représentatif de la population des salariés au sein d'entreprises du secteur privé de 20 salariés et plus.

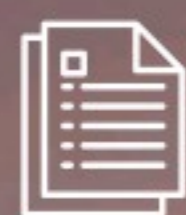
Les Echos
Le Parisien
SERVICES

TOUS NOS SERVICES

POUR FACILITER VOS DÉMARCHES ET FORMALITÉS



Publication de vos annonces légales



Gestion de vos formalités juridiques

Contactez notre équipe
au 01 87 39 70 08
ou prenez rendez-vous



ANNONCES JUDICIAIRES ET LÉGALES

75 • PARIS

SOCIÉTÉS

CONSTITUTIONS

ALP01176698



47 rue de l'Université 93160 NOISY LE GRAND
01.43.04.21.44

78 rue de Châtenay 92160 ANTONY
01.42.37.19.19

PROCHELEC

Société par actions simplifiée au capital de 10 000 euros
Siège social: 75 Rue de Lourmel, 75015 PARIS

Par acte SSP en date à PARIS du 21/03/2025, il a été constitué une société présentant les caractéristiques suivantes:

Forme: Société par actions simplifiée
Dénomination: PROCHELEC

Siège: 75 Rue de Lourmel, 75015 PARIS
Durée: 99 ans à compter de son immatriculation au Registre du commerce et des sociétés

Capital social: 10 000 euros, constitué uniquement d'apports en numéraire

Objet: L'installation d'équipements dans le domaine de l'électricité et de la serrurerie notamment, mais non exclusivement, dans le cadre de rénovations immobilières; La réalisation de travaux d'électricité générale; La réalisation de travaux et de dépannages dans le domaine de la serrurerie; La réalisation de travaux de maintenance et de pose d'automatismes d'accès

Sous réserve des dispositions légales, chaque associé dispose d'autant de voix qu'il possède ou représente d'actions.

Transmission des actions: La cession des actions de l'associé unique est libre.

Agrément: Les cessions d'actions, à l'exception des cessions aux associés, sont soumises à l'agrément de la collectivité des associés.

Président: Monsieur Paul ROCHAT, demeurant 39 Rue du Gamrin Qui Chante, 91150 ETAMPES,
Immatriculation de la Société au RCS de PARIS.

ALP01175712

Par ASSP en date du 26/03/2025, il a été constituée une SASU dénommée:

HAYOT EXPERTISE

Siège social: 58 Rue de monceau 75008 PARIS Capital: 1000€

Objet social: La Société a pour objet l'exercice de la profession d'expert-comptable. Elle peut réaliser toutes opérations qui se rapportent à cet objet social et qui sont compatibles avec celui-ci. Dans les conditions fixées par les textes législatifs et réglementaires en vigueur. Elle peut notamment détenir des participations dans des entreprises de toute nature, sous le contrôle du Conseil Régional de l'Ordre dans les conditions fixées par le règlement Intérieur de l'Ordre des experts-comptables. **Président:** M HAYOT Samuel Israël Meir demeurant 55 rue de merlan 93130 NOISY-LE-SEC élu pour une durée de 99 ans. **Admission aux assemblées et exercice du droit de vote:** Capital social fixe: 1000 euros divisé en 100 actions de 10 euros chacune, réparties entre les actionnaires proportionnellement à leurs apports respectifs. **Clauses d'agrément:** Cession d'actions et agrément: La cession de titres de capital et de valeurs mobilières donnant accès au capital à un tiers à quelque titre que ce soit est soumise à l'agrément préalable de la collectivité des associés. Admission aux assemblées générales et exercice du droit de vote: Chaque actionnaire est convoqué aux Assemblées. Chaque action donne droit à une voix. **Durée:** 99 ans à compter de son immatriculation au RCS de PARIS.

MODIFICATIONS

ALP01175848

MYSHERE

SASU au capital de 1 000 €
Siège social: 93 rue Sedaine 75011 PARIS
RCS PARIS 908 719 503

En date du 26/03/2025, l'associé unique a décidé à compter du 01/04/2025 de:

- Nommer en qualité de président Monsieur SABATIER Emile, demeurant 93 rue Sedaine, 75011 PARIS en remplacement de Monsieur MILLON Adrien, suite à sa révocation en tant que président de la société.

- Modifier la dénomination sociale de la société anciennement **MYSHERE** qui devient **BARBOTE**.

- Modifier l'objet social anciennement **La réalisation des activités liées à la mise en place de plateforme(s) informatiques(s), notamment de son développement et de sa gestion, sur tout support numérique et physique, permettant à l'ensemble de ses utilisateurs de centraliser leurs informations, qui devient La réalisation, en France et à l'étranger, directement ou indirectement, d'activités liées aux nouvelles technologies et à l'informatique. Cet objet comprend notamment, sur tout support numérique et physique, le développement, la gestion, la prestation, l'intermédiation et la commercialisation de solutions numériques, technologiques et commerciales. Sont inclus également la prestation de service, la gestion d'activités publicitaires, de création de contenu, de communication et de marketing, notamment sur internet..** L'article 2 des statuts a été modifié en conséquence.

Modification au RCS PARIS

ALP01177802



Cabinet d'expertise comptable à votre écoute!
06 52 30 58 68
ym@mypartner-ec.fr

MIND EXPERIENCE

SAS au capital de 500€ Siège social: 151 AVENUE DE LA DHUYYS 93170 BAGNOLET RCS BOBIGNY 920811379
Par décision de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 11/03/2025, il a été décidé de transférer le siège social au 9 RUE DES COLONNES 75002 PARIS 02 à compter du 11/03/2025 **Présidence:** Mme BRIERE ISABELLE demeurant 20 LES ECLOSES 61500 CHAILLOUÉ. Radiation au RCS de BOBIGNY et immatriculation au RCS de PARIS.

ALP01178266

Cette annonce paraît pour les départements "Hauts-de-Seine" et "Paris".

SAUVAGET SAS

Société par actions simplifiée unipersonnelle
Au capital 150 000 euros

Siège social: 71, rue des Hautes Pâtures Le Narvaque Bât A 92000 NANTERRE 834 403 982 RCS NANTERRE

L'associé unique en date du 31/03/2025 a décidé de transférer le siège social au 20, rue Juge 75015 PARIS à compter du 1^{er} avril 2025 et de modifier l'article 4 des statuts. Le Président est la société IMPULSION DURABLE demeurant 43-47 Avenue de la Grande Armée 75116 PARIS, immatriculée au RCS de Paris sous le numéro 823 551 874. La société sera immatriculée au RCS de Paris et radiée au RCS de Nanterre.

ALP01155241

Cette annonce paraît pour les départements "Seine-Saint-Denis" et "Paris".

M.A SCI. SCI au capital de 500€. Siège social: 21 Rue Franklin, 93100 Montreuil. RCS 910 193 762 BOBIGNY. L'AGE du 24/02/2025 décide de transférer le siège au 35 Boulevard Sérurier, 75019 PARIS. Gérant: Mr Lamine BOURAI, sis 35 Boulevard Sérurier, 75019 PARIS. Radiation du RCS de Bobigny et immatriculation au RCS de PARIS.

ALP01175380

SCI DES GLACIERS

Société civile immobilière au capital de 1 000 euros
Siège social: 5 avenue des Tropiques 91940 LES ULIS
823 982 475 RCS EVRY

Aux termes d'une délibération en date du 01 janvier 2025, l'Assemblée Générale Extraordinaire a décidé de transférer le siège social du 5 avenue des Tropiques, 91940 LES ULIS au 6 avenue du Général Détré 75007 PARIS à compter du même jour, et de modifier en conséquence l'article 5 des statuts.

En conséquence, la Société qui est immatriculée au Registre du commerce et des sociétés de EVRY sous le numéro 823 982 475 RCS EVRY fera l'objet d'une nouvelle immatriculation au Registre du commerce et des sociétés de PARIS.

La Société, constituée pour 99 années à compter du 28 novembre 2016, a pour objet social l'acquisition, l'administration, la gestion par location ou autrement de tous immeubles et biens immobiliers, et un capital de 1 000 euros composé uniquement d'apports en numéraire.

Gérance: Monsieur Aymeric GERIN, demeurant 6 avenue du Général Détré 75007 PARIS

Pour avis

La Gérance

ALP01176490



47 rue de l'Université 93160 NOISY LE GRAND
01.43.04.21.44

78 rue de Châtenay 92160 ANTONY
01.42.37.19.19

COMPOS-JULIOT GRAPHIC TECHNOLOGY

Société par actions simplifiée au capital de 40 000 euros
Siège social: 11 rue Bleue - 75009 PARIS

398 275 222 RCS PARIS

Aux termes d'une décision en date du 28 janvier 2025, l'Associé Unique a pris les décisions suivantes:

- en application de l'article L. 225-248 du Code de commerce, elle a décidé qu'il n'y avait pas lieu à la dissolution de la société.

- elle a décidé de ne pas renouveler le mandat du Commissaire aux Comptes titulaire, la société GVA AUDIT, et de ne pas procéder à la nomination d'un nouveau Commissaire aux Comptes.

ALP01177935

WORK IN PROGRESS FRANCE

Société par Actions Simplifiée au capital de 2.538.880 Euros
Siège 16 Rue de la Pierre Levée - 75011 PARIS

Transféré au 38 Boulevard Richard Lenoir - 75011 PARIS

RCS PARIS 401 493 531

Aux termes d'une délibération en date du 6 Mars 2025, l'Assemblée Générale Extraordinaire des associés a décidé de transférer le siège social de la Société du 16 Rue de la Pierre Levée à PARIS (75011) au 38 Boulevard Richard Lenoir à PARIS (75011) et ce à compter du 31 Mars 2025.

Les statuts ont été modifiés en conséquence.

Mention sera faite au RCS de PARIS

Pour avis, la Présidence

ALP01175249

Cette annonce paraît pour les départements "Seine-Saint-Denis" et "Paris".

TIME MANAGEMENT CO

SARL au capital de 500 euros
Siège social : 70 avenue Victor Hugo, lot 233 - 93300 AUBERVILLIERS

883 543 423 RCS BOBIGNY

Aux termes du procès-verbal d'assemblée générale extraordinaire en date du 8 décembre 2023, il a été décidé de transférer le siège social au 26 rue Guillaume Tell - 75017 PARIS à compter du 8 décembre 2023. Gérant: Monsieur Matteo MAJNONI D'INTIGNANO demeurant 26 rue Guillaume Tell - 75017 PARIS. La société sera ré immatriculée au RS de Paris.

ALP01169554

PUZZLE FRANCE: ANNONCE LEGALE

Par décision du 15/09/2024, l'Assemblée générale de la Société PUZZLE FRANCE, SAS au capital de 410 000,00€, siège social: 128 rue la Boétie, 75008 PARIS, immatriculée RCS PARIS 402 906 333, a décidé, à compter dudit jour, de:

- Remplacer la dénomination sociale «PUZZLE France» par «OIKOS» et donc de modifier l'article 3 des statuts,

- Transférer le siège social de PARIS (75008), 128 rue la Boétie, à SARTENE (20100), villa U Cervu, lieu-dit Tizzano et Avena, hameau de Tizzano, et donc de modifier l'article 4 des statuts,

- Modifier l'objet social de la Société qui sera à présent celui de prise, acquisition, exploitation ou cession de tous procédés et brevets, réalisation de toutes opérations commerciales ou conseil, fourniture et installation de systèmes domotique et photovoltaïque, toutes activités annexes, connexes ou complémentaires s'y rattachant directement ou indirectement, et donc de modifier l'article 2 des statuts.

- Nommer Mr David OBERT, demeurant à VAUCRESSON (92420), 17 bis avenue de la celled Saint Cloud, en qualité de Président en remplacement de Mr Jean-Louis JUHAULT, démissionnaire.

POUR AVIS: le Président

ALP01174438

GALERIE ASSEMBLAGES

SASU au capital de 5 000 €
Siège social : 66 RUE LEGENDRE 75017 PARIS
RCS PARIS 878 718 006

L'assemblée générale extraordinaire du 05/03/2025 a décidé le transfert du siège social à compter du 28/03/2025 et de modifier l'article 4 des statuts comme suit :

- Ancienne mention : le siège social de la société est fixé au 66 RUE LEGENDRE, 75017 PARIS.

- Nouvelle mention : le siège social de la société est fixé au 7 RUE DES MOINES, 75017 PARIS.

L'inscription modificative sera portée au RCS PARIS tenue par le greffe du tribunal.

LA PRESIDENTE

ALP01177933

WORK IN PROGRESS VSN

Société par Actions Simplifiée au capital de 1.000 Euros
Siège 16 Rue de la Pierre Levée - 75011 PARIS

Transféré au 38 Boulevard Richard Lenoir - 75011 PARIS

RCS PARIS 982 646 861

Par décisions en date du 6 Mars 2025, l'Associé Unique a décidé de transférer le siège social de la Société du 16 Rue de la Pierre Levée à PARIS (75011) au 38 Boulevard Richard Lenoir à PARIS (75011) et ce à compter du 31 Mars 2025.

Les statuts ont été modifiés en conséquence.

Mention sera faite au RCS de PARIS

Pour avis, la Présidence

ALP01178071

SCI CONFLUENCE PARYSEINE

SCI au capital de 9177 € Siège social: 83 AVENUE DE LA GRANDE ARREEE 75116 PARIS 16 RCS PARIS 532095585

Par décision de l'associé Unique du 29/06/2020, il a été décidé de nommer la société DELOITTE & ASSOCIES SAS située 6 Place de la Pyramide 92908 PARIS LA DEFENSE CEDEX et immatriculée au RCS de Nanterre sous le numéro 572028041 en qualité de commissaire aux comptes titulaire à compter du 29/06/2020. Modification au RCS de PARIS.

ALP01175248

FIRST HOTEL

SAS au capital de 1000€

Siège social: 10 rue de l'isly 75008 Paris
909 447 039 RCS de Paris

Aux termes de l'AGE en date du 25/03/2025 les actionnaires ont pris acte de la démission des fonctions de directeur général de M. ELLOUK Olivier
Mention au RCS de Paris

ALP01177069

Cette annonce paraît pour les départements "Val-d'Oise" et "Paris".

AFP FORME

SAS au capital de 30 000 €. Siège social: 14 B AVENUE DU GENERAL DE GAULLE, ARGENTEUIL, 95100 ARGENTEUIL, 810 292 490 RCS PONTOISE

Par décision de l'Assemblée générale du 20/03/2025, il a été décidé du transfert du siège social à l'adresse 60 RUE FRANÇOIS 1^{ER} 75008 PARIS-8E-AR-RONDISSEMENT, à effet du 20/03/2025. Présidente: Société SARL AF ONE, représentée par Faycal ZEKRI - 22 RUE DU CLOS MONTHOLON 92170 VANVES. La société sera désormais immatriculée au RCS de PARIS.

ALP01175096

Cette annonce paraît pour les départements "Val-de-Marne" et "Paris".

LET INVEST

SAS au capital de 2000 € Siège social: 22 RUE EDMOND NOCARD 94410 SAINT-MAURICE RCS CRETEIL 920955226 Par décision de l'Assemblée Générale Ordinaire du 23/02/2025, il a été décidé de transférer le siège social au 8 RUE MARSOULAN 75012 PARIS à compter du 23/05/2024 **Présidence:** M TZARFAT Lari demeurant 22 rue Edmond Ncard 94410 SAINT-MAURICE. Radiation au RCS de CRETEIL et immatriculation au RCS de PARIS.

ALP01172944

Cette annonce paraît pour les départements "Seine-Saint-Denis" et "Paris".

HESTIASSUR

SASU au capital de 1.000€
Siège social: 17 Place du Général de Gaulle 93100 MONTREUIL
RCS 921 478 723 BOBIGNY

L'associé unique, en date du 23/03/2025, a décidé de transférer le siège social au 8 bis rue Abel 75012 PARIS.

Président: M FARIS Khadjia, Rue Mustapha El Manfauti - ETG 2 Ang Jean Jaurès Casablanca MAROC

Radiation du RCS de BOBIGNY et immatriculation au RCS de PARIS

ALP01178257

Cette annonce paraît pour les départements "Val-d'Oise" et "Paris".

REVOSI SASU au capital de 500 EUROS

2 allée des Iris 95360 MONTMAGNY RCS PONTOISE 898 535 786

Par décision de l'AGE en date du 29/01/2025, a décidé le transfert du siège social au 24 RUE DE CLICHY 75009 PARIS à compter du même jour. Président: Madame Imen KILANI épouse SEBAI demeurant au 2 allée des Iris 95360 MONTMAGNY - AGREMENT: La cession des actions des actionnaires est libre. La société sera radiée du RCS de PONTOISE et sera ré immatriculée au RCS PARIS

ALP01174838

FINCTEK UE

SAS au capital de 130500€ Siège social: 24 RUE D'AUMAIE 75009 PARIS 09 RCS PARIS 930641055

Par décision de l'associé Unique du 24/03/2025, il a été décidé de nommer M LE PAPE PIERRE demeurant 24 rue d'Aumaie 75009 PARIS en qualité de Président en remplacement de M Fabrice Yvon TENGANTCHATCHOUA; M REILLE Nicolas demeurant 54 rue de New York 75016 PARIS en qualité de Directeur Général en remplacement de M LE PAPE PIERRE, à compter du 25/03/2025. Modification au RCS de PARIS.

ALP01154899

Cette annonce paraît pour les départements "Seine-Saint-Denis" et "Paris".

SCI GOUTAL. SCI au capital de 500€. Siège social: 21 Rue Franklin, 93100 Montreuil. RCS 898 742 663 BOBIGNY. L'AGE du 24/02/2025 décide de transférer le siège au 35 Boulevard Sérurier, 75019 PARIS. Gérant: Mr Lamine BOURAI, sis 35 Boulevard Sérurier, 75019 PARIS. Radiation du RCS de Bobigny et immatriculation au RCS de PARIS.

ALP01175086

Cette annonce paraît pour les départements "Essonne" et "Paris".

ESPRIT DE TECH

SAS au capital de 1 000 €
Siège social: 25 Route de Jouy 91570 Bièvres

834 165 557 RCS EVRY

Suivant décisions des associés en date du 01.10.2024 le siège social a été transféré au 45, boulevard Gouvion Saint-Cyr 75017 Paris. Président: M. Pascal MALTESE demeurant 32 rue de la Janvrenie 91470 Les Molières. La société sera immatriculée au RCS de PARIS et radiée au RCS d'EVRY.

ALP01176671

ATELIERS VERNAY

SAS au capital de 1000 € Siège social: 62 ter avenue de saint cloud 78000 VERSAILLES RCS VERSAILLES 843854894 Par décision du président du 31/12/2024, il a été décidé de transférer le siège social au 17 rue du val de grâce 75005 PARIS 05 à compter du 01/01/2025 **Présidence:** M vernay julien demeurant 17 rue du val de grâce 75005 PARIS 05. Radiation au RCS de VERSAILLES et immatriculation au RCS de PARIS.

ALP01175244

FIRST HOTEL

SAS au capital de 1000 €
Siège social:

10 rue de l'isly 75008 Paris
909 447 039 RCS de Paris

Aux termes de l'AGE en date du 25/03/2025 les actionnaires ont nommé président M. ELLOUK Olivier, demeurant 31 avenue du Mai de Lattre de Tassigny 94220 Charenton-le-Pont en remplacement de M. CUPIT Matthieu
Mention au RCS de Paris

ALP01175802

LOOM

SAS au capital de 13.401,80 €
Siège social: 16 rue chevreul

75011 PARIS
842 991 655 RCS de PARIS

En date du 09/07/2024, le Président a décidé de transférer le siège social au 4 rue Barrette - 75003 PARIS, à compter du 09/07/2024.

Mention au RCS de PARIS.

ALP01178307

TGC IMMO PRO

SARL au capital de 350000€ Siège social: 129 RUE DE TURENNE 75003 PARIS Modification au RCS de PARIS 812347979

Par décision Assemblée Générale Extraordinaire du 11/03/2025, il a été décidé d'étendre l'objet social aux activités suivantes: Location d'emplacements de parking et gestion de parking. Modification au RCS de PARIS.

ALP000126601

BT SOLUTIONS, société par actions simplifiée unipersonnelle au capital de 2 000 euros. Siège social: 5 rue Campagne Première, PARIS 14 (75014). 982 295 123 RCS PARIS. D'un procès-verbal de l'associé unique du 20 mars 2025, il résulte que le siège social a été transféré, à compter du 20 mars 2025, de PARIS 14 (75014) 5 rue Campagne Première, à VILLENES SUR SEINE (78670) 432 avenue Foch. En conséquence, l'article 4 des statuts a été modifié. Dépôt légal au greffe du TAE de PARIS.

ALP01157312

Cette annonce paraît pour les départements "Val-de-Marne" et "Paris".

BEANSTOCK SAS 883502197. Capital Social 8181,99€. Siège social 5 Avenue du Général de Gaulle 94160 Saint-Mandé. Par assp du 18/02/2025, transfert du siège social au 9 rue des colonnes, 75002, Paris. Rad RCS Créteil. Immat Rcs Paris

Les Echos Sociétés

Directeur Délégué: Laurent LEBRUN

Par arrêté des préfets des départements concernés, Les Echos est habilité à publier les annonces judiciaires et légales dans les départements de Paris (75), Yvelines (78), Essonne (91), Hauts-de-Seine (92), Seine-Saint-Denis (93), Val-de-Marne (94), Val-d'Oise (95) et Rhône (69). Le site LesEchos.fr est habilité dans ces mêmes départements, ainsi que dans les suivants: Côte-d'Or (21), Côtes-d'Armor (22), Doubs (25), Gard (30), Morbihan (56), Bas-Rhin (67), Haut-Rhin (68), Saône-et-

ALP01000126602

BT SOLUTIONS, société par actions simplifiée unipersonnelle au capital de 2 000 euros. Siège social : 5 rue Campagne Première, PARIS 14 (75014). 982 295 123 RCS PARIS. D'un procès-verbal de l'assemblée unique du 20 mars 2025, il résulte que le siège social a été transféré, à compter du 20 mars 2025, de PARIS 14 (75014) 5 rue Campagne Première, à VILLENES SUR SEINE (78670) 432 avenue Foch. En conséquence, l'article 4 des statuts a été modifié. Dépôt légal au greffe du TAE de PARIS.

ALP01170817

POUPINET INVEST

SAS au capital de 1327800 € Siège social : 38, rue de Berris 75008 PARIS RCS PARIS 752372185 Par décision de l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle du 15/01/2025, il a été pris acte du non renouvellement Commissaire aux comptes titulaire la société ATRI OM Société par actions simplifiée à compter du 15/01/2025. Modification au RCS de PARIS.

ALP01176994

A.D.R

SAS au capital de 1000 € Siège social : 49 RUE DE PONTTHIEU 49-51-IMMEUBLE D 75008 PARIS RCS PARIS 894233030 Par décision de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 26/03/2025, il a été décidé de transférer le siège social au 56 Avenue Jean Kiffer 94420 LE PLESSIS-TREVESE à compter du 26/03/2025. Radiation au RCS de PARIS et immatriculation au RCS de CRETEL.

ALP01157589

Cette annonce paraît pour les départements "Hauts-de-Seine" et "Paris".

Globe-Trotter Immobilier SCI 931666226. Capital Social 1000€. Siège social : 52 Rue Gambetta - Appartement 7 - 92500 Rueil-Malmaison. Par assp du 25/02/2025, transfert du siège social au 200 rue de la Croix Nivert, 75015, Paris. Rad RCS Nanterre. Immat RCS Paris

ALP01164093

Cette annonce paraît pour les départements "Seine-Saint-Denis" et "Paris".

MV CARS sasu au capital de 500,00 euros sis 8 Allée des Chevreffeules, 93270 Sevran rcs de Bobigny 940022619. L'age a décidé de transférer le siège social au 6 rue d'Armaille, 75017 Paris Radiation au rcs de Bobigny immatriculation au rcs de paris

DISSOLUTIONS

ALP01174879

DOCTROTTER MEDICAL CONSULTING ASSISTANCE

SARL au capital de 7622.45 € Siège social : 6 RUE LACEPEDE 75005 PARIS RCS PARIS 409776325

Par décision Assemblée Générale Ordinaire du 18/03/2025 il a été décidé : d'approuver les comptes définitifs de la liquidation ; de donner quitus au liquidateur, Mme FROMENT ANNE MARIE-JOSEPH demeurant 8 QUAI DU WAULT 59800 LILLE pour sa gestion et décharge de son mandat ; de prononcer la clôture des opérations de liquidation à compter du 18/03/2025. Radiation au RCS de PARIS.

78 • YVELINES

SOCIETES

CONSTITUTIONS

ALP01177855

Aux termes d'un ASSP en date du 15/03/2025, il a été constitué une SCI ayant les caractéristiques suivantes :

Dénomination sociale : COBERCA

Objet social : L'acquisition, l'administration, la vente et la gestion par location ou autrement de tous immeubles et biens immobiliers

Siège social : 205 AVENUE CARNOT, 78700 CONFLANS STE HONORINE

Capital : 300 €

Durée : 99 ans à compter de son immatriculation au RCS VERSAILLES

Gérance : ANCHETA Carla, demeurant 205 AVENUE CARNOT, 78700 CONFLANS STE HONORINE

Clause d'agrément : La cession des parts sociales ne peut intervenir qu'avec l'agrément des associés donné dans la forme d'une décision collective extraordinaire.

Le projet de cession est notifié à la société et à chacun des associés, accompagné de la demande d'agrément, par acte de commissaire de justice ou par lettre recommandée avec demande d'avis de réception. Le gérant convoque une assemblée aux fins de se prononcer sur l'agrément, dans le mois suivant la notification.

Le gérant notifie au cédant, ainsi qu'aux autres associés, par lettre recommandée, avec demande d'avis de réception, la décision d'agrément ou le refus, dans les

deux mois qui suivent la notification par le cédant du projet de cession.

En cas de refus d'agrément, chaque associé peut se porter acquéreur des parts que le demandeur se propose de céder.

Lorsque plusieurs associés expriment leur volonté d'acquiescer, ils sont, sauf clause ou convention contraire, réputés acquéreurs à proportion du nombre de parts qu'ils détenaient antérieurement

La demande de l'(ou : des) associé(s), est adressée à la société et à chacun des autres associés par lettre recommandée avec demande d'avis de réception dans un délai de 15 jours à partir de la notification par le gérant du refus d'agrément.

Elle indique le nombre de parts dont le rachat est proposé et le prix qui est offert. Le gérant opère, au vu des diverses demandes présentées, le projet de la répartition des parts comme indiqué ci-dessus.

Si aucun associé ne se porte acquéreur, ou s'il existe un reliquat parce que les demandes reçues ne portent pas sur la totalité des parts, le gérant, au nom de la société, peut faire acquiescer les parts par un tiers qu'il désigne.

Le gérant peut aussi, au nom de la société, procéder au rachat des parts. Les parts sont alors annulées et le capital est réduit du montant de la valeur nominale des parts rachetées.

Le gérant notifie au cédant le nom de ou des acquéreurs proposés, associés ou tiers, ou l'offre de rachat par la société, ainsi que le prix offert. Cette notification a lieu sous forme d'une lettre recommandée avec demande d'avis de réception, dans un délai de 4 mois à partir de la notification du projet de cession faite par le cédant.

Le cédant peut, au vu des propositions qui lui sont faites, renoncer à la cession.

Il peut aussi accepter ces propositions mais en contester le prix. Celui-ci est alors fixé par un expert désigné par le candidat acquéreur et le cédant, ou à défaut d'accord entre eux, par ordonnance du président du tribunal judiciaire statuant en la forme des référés et sans recours possible.

L'expert notifie son rapport à la société et à chacun des associés jusqu'à l'acceptation, expresse ou tacite, du prix par les parties, celles-ci peuvent renoncer à la cession.

En cas de renonciation de l'un ou de plusieurs des candidats acquéreurs, la gérance peut leur substituer tout associé ou tiers de son choix, ou la société peut décider de racheter les parts comme indiqué ci-dessus. Les honoraires et frais d'expertise sont supportés, moitié par le cédant, moitié par le cessionnaire.

La partie qui renonce à l'opération de cession postérieurement à la désignation de l'expert supporte les honoraires et frais de l'expertise.

Si aucune offre d'achat n'est faite au cédant dans un délai de six mois à compter de la date de la dernière des notifications qu'il a faite à la société et aux associés, l'agrément à la cession est réputé acquis, à moins que les autres associés ne décident, dans le délai de six mois, indiqué ci-dessus, la dissolution de la société.

Carla ANCHETA

MODIFICATIONS

ALP01175937

Cette annonce paraît pour les départements "Paris" et "Yvelines".

«REDMAN HOTEL POISSY»

SAS AU CAPITAL DE 4 075 000 EUROS
SIEGE SOCIAL : 124-126 RUE DE PROVENCE

75008 PARIS
921 282 042 R.C.S. PARIS

Aux termes de l'acte unanime du 11/03/2025, le siège social a été transféré à POISSY (78300), 19 boulevard Robespierre à compter du 11/03/2025,

En conséquence, la Société qui est immatriculée au RCS de PARIS sous le n° 921 282 042 fera l'objet d'une nouvelle immatriculation au RCS de VERSAILLES.

Les statuts ont été modifiés en conséquence.

Mention sera faite au RCS de PARIS

Pour avis,

91 • ESSONNE

SOCIETES

CONSTITUTIONS

ALP01176747

Par ASSP en date du 03/03/2025, il a été constitué une SELARL dénommée :

SELARL DU DOCTEUR FELIX BISMUTH

Siège social : 24 rue de l'Yvette 91160 LONGJUMEAU **Capital :** 11334 € **Objet social :** La société a pour objet l'exercice libéral, à titre exclusif, de la profession de chirurgien-dentiste. Elle ne peut accomplir les actes de cette profession que par l'intermédiaire d'un de ses membres ayant qualité pour l'exercer. Elle peut accomplir toutes opérations financières, civiles, immobilières ou mobilières, pouvant se rattacher directement ou indirectement, à l'objet ci-dessus, de nature à favoriser son extension ou son développement. **Gérance :** M BISMUTH Félix demeurant 24 rue de l'Yvette 91160 LONGJUMEAU **Durée :** 99 ans à compter de son immatriculation au RCS de EVRY.

ALP01174791

A/V/S DE CONSTITUTION

Il a été constitué une société par acte sous seing privé, en date du 1 mars 2025, à MONTIGNY-LEBRETONNEUX.

Dénomination : GREAT4mobility

Signe : G4m

Forme : Société par actions simplifiée.

Objet : la conception, production et commercialisation de véhicules innovants et écologiques (cycles, micro-cars, véhicules intermédiaires, quadricycles), ainsi que le développement de solutions de mobilité durable. Elle exerce également des activités de recherche et développement, de distribution, d'import-export, de maintenance et de service après-vente. En outre, elle propose l'édition de logiciels pour véhicules connectés, des services de conseil en mobilité et l'exploitation de produits et services liés à ce secteur. Plus généralement, elle peut réaliser toutes opérations industrielles, commerciales, financières, mobilières et immobilières se rattachant directement ou indirectement à son objet.

Durée de la société : 99 années(s).

Capital social fixe : 300 euros divisé en 300 actions de 1 euro chacune, réparties entre les actionnaires proportionnellement à leurs apports respectifs.

Cession d'actions et agrément : Les actions ne peuvent être transférées, sauf entre associés, qu'avec l'agrément préalable de la collectivité des associés.

Siège social : 21 Rue Jean Rostand, 91898 Orsay.

La société sera immatriculée au RCS d'Evry.

Admission aux assemblées générales et exercice du droit de vote : Dans les conditions statutaires et légales.

Ont été nommés :

Président : Société GRETECHNOLOGIES, Société par actions simplifiée au capital de 6 000 euros - RCS VERSAILLES 809 723 919 - 2 Rue Nouvelle - 78500 SARTROUVILLE

Directeur général : Monsieur Florian BUNAS 8 Rue des Sablons 78550 Gressy.

Pour avis.

ALP01176425

Par ASSP en date du 27/03/2025, il a été constitué une SASU dénommée :

VTC & YOU

Siège social : 17 avenue des pylônes 91170 VIRY-CHÂTILLON **Capital :** 3000 € **Objet social :** Exploitation de voiture de tourisme avec chauffeur Vtc, achat vente location de voiture. La participation de la société, par tous moyens, à toutes entreprises ou sociétés créées ou à créer, pouvant se rattacher à l'objet social, notamment par voie de création de sociétés nouvelles, d'apport, commandite, souscription ou rachat de titres ou droits sociaux, fusion, alliance ou association en participation ou groupement d'intérêt économique ou de location gérance ; toutes opérations industrielles, commerciales et financières, mobilières et immobilières pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'objet social et à tous objets similaires ou connexes pouvant favoriser son extension ou son développement ; Toutes opérations quelconques destinées à la réalisation de l'objet social. **Président :** M Bouhalli Rayan demeurant 17 avenue des pylônes 91170 VIRY-CHÂTILLON **Durée :** 99 ans à compter de son immatriculation au RCS de EVRY.

MODIFICATIONS

ALP01177430

LA COMPAGNIE DES COMPTES
Expertise comptable - Audit

47 rue de l'Université 93160 NOISY LE GRAND
01.43.04.21.44

//
78 rue de Châtenay 92160 ANTONY
01.42.37.19.19

SCCV PUIITS SUCRE

Société civile de construction-vente au capital de 900 euros

Siège social : 1 rue du C.D. 8 91770 ST VRAIN

917 432 296 RCS EVRY COURCOURONNES

L'AGO du 27/03/2025 a décidé de nommer Monsieur Philippe DUBOCCQ, demeurant 11 rue Saint Caprais, 91770 ST VRAIN en qualité de Gérant en remplacement de M. Jean-Louis DUBOCCQ, démissionnaire, et ce à compter de ce jour.

ALP01175382

SCI DES GLACIERS

Société civile immobilière au capital de 1 000 euros
Siège social : 5 avenue des Tropiques 91940 LES ULIS 823 982 475 RCS EVRY

Aux termes d'une délibération en date du 01 janvier 2025, l'Assemblée Générale Extraordinaire a décidé de transférer le siège social du 5 avenue des Tropiques, 91940 LES ULIS au 6 avenue du Général Détrie 75007 PARIS à compter du même jour, et de modifier en conséquence l'article 5 des statuts.

Modification sera faite au Greffe du Tribunal de commerce de EVRY.

Pour avis

La Gérance

Actus franciliennes

75 PARIS

LA GESTION DE L'EAU / CHALLENGE TECHSPRINT

Jeudi 10 avril, de 9h à 14h, en collaboration avec le BRGM Num, Cap Digital organise une réunion de présentation du programme d'incubation TechSprint de la Caisse des dépôts. Elle permettra d'échanger avec les acteurs clés de l'écosystème autour des thématiques dédiées à l'eau qui seront travaillées en sous-groupe. Plus d'informations sur : <https://cutt.ly/sroUFMOX>

78 YVELINES

SOIRÉE CONVIVIALE DU RÉSEAU ENTREPRENDRE

Mardi 8 avril à partir de 18h30, l'association Réseau Entreprendre Yvelines organise une soirée d'échanges. Après une conférence sur les perspectives économiques, trois entreprises lauréates des programmes d'accompagnement de l'association présenteront leurs parcours et leurs projets. Plus d'informations sur : <https://cutt.ly/8roIF8RO>

91 ESSONNE

RECRUTER SES ALTERNANTS / CONFÉRENCE

Jeudi 10 avril, de 9h à 12h30, WIPSE Paris-Saclay Entre-

prises tient une conférence pour les chefs d'entreprise à la recherche d'alternants. Après la conférence, les participants pourront échanger avec les partenaires présents pour recevoir des conseils personnalisés. Plus d'informations sur : <https://cutt.ly/jroO8HQO>

92 HAUTS-DE-SEINE

RÉUSSIR SON SITE D'E-COMMERCE / ATELIER

Lundi 14 avril, de 14h30 à 17h30, Vallée Sud Grand Paris et France Active proposent un atelier gratuit sur le commerce en ligne. Il rappellera les bonnes pratiques et expliquera comment éviter les erreurs lors de la création d'un site internet. L'atelier aura lieu à la Maison des Entrepreneurs à Fontenay-aux-Roses. Plus d'informations sur : <https://cutt.ly/ProPobfH>

93 SEINE-SAINT-DENIS

DIRECTION COMMERCIALE, RÉSEAUX ET IA / RÉUNION

Vendredi 4 avril, de 8h30 à 10h, la CCI de la Seine-Saint-Denis et les Directeurs Commerciaux de France Grand Paris (DCF) organisent une réunion pour les directions commerciales. Elle posera la question de l'utilisation de l'intelligence relationnelle face à l'intelligence artificielle pour définir une

stratégie commerciale et pour rester compétitif. Plus d'informations sur : <https://cutt.ly/OroAuiqw>

94 VAL-DE-MARNE

FAIRE UNE ÉTUDE DE MARCHÉ / ATELIER

Mardi 8 avril, de 14h à 16h, Grand Orly Seine Bièvre propose un atelier sur la réalisation d'une étude de marché. Gratuit, il est ouvert à tout porteur de projet du territoire. L'atelier sera animé par l'association BGE PaRIF et aura lieu à La Station de Viry-Châtillon. Plus d'informations sur : <https://cutt.ly/nroAZDwK>

95 VAL-D'OISE

FÊTE DES ENTREPRENEURS ET 15 ANS DE RÉSEAU ENTREPRENDRE VAL-D'OISE

Jeudi 10 avril, à partir de 17h30, l'association Réseau Entreprendre Val-d'Oise organise la Fête des entrepreneurs. Gratuite sur inscription, cette édition 2025 est aussi le quinzième anniversaire de l'association. Elle aura lieu à Montigny-lès-Cormeilles. Les participants pourront échanger avec les nouveaux entrepreneurs membres de l'association dans le village des lauréats. Une cérémonie de remise des trophées est prévue. Plus d'informations sur : <https://cutt.ly/4roSuW2p>



ENVOYEZ VOS ACTUS FRANCIENNES À COLLIVIER@LESECHOS.FR

ALP01155419

Cette annonce paraît pour les départements "Hauts-de-Seine" et "Essonne".
SOUFTEK CONSULTING, société par actions simplifiée unipersonnelle au capital de 500 euros, Siège social : 2 Allée Ravel 92320 CHATILLON, 853 618 262 RCS VANVES. D'une décision de l'assemblée unique du 29 janvier 2025, il résulte que le siège social a été transféré au 174 Rue de la Convention 91700 SAINTE GENEVIEVE DES BOIS à compter du 29 janvier 2025. Le président : Monsieur Soufan MALEK, demeurant 174 Rue de la Convention 91700 SAINTE GENEVIEVE DES BOIS. En conséquence, la Société qui est immatriculée au RCS de VANVES fera l'objet d'une nouvelle immatriculation au RCS de EVRY. Modification des statuts en conséquence. Mention aux RCS de VANVES et de EVRY

ALP01177758

VANDAME IMMO SCI

SC au capital de 1000€ Siège social : 3 PLACE DE LA MAIRIE 91190 VILLIERS-LE-BÂCLE RCS EVRY 453177826

Par décision Assemblée Générale Extraordinaire du 30/03/2025, il a été décidé de nommer M VANDAME Olivier demeurant 16 bis rue du Château d'Eau 28300 CINTRAY en qualité de Gérant en remplacement de Mme VANDAME cécile, à compter du 30/03/2025. Modification au RCS de EVRY.

DIVERS

MODIFICATIONS PERSONNES PHYSIQUES

ALP01174197

CHANGEMENT DE RÉGIME MATRIMONIAL

Suivant acte reçu par Maître Benjamin AUDEUX, de la Société Civile Professionnelle dénommée « Benjamin AUDEUX et Oriane CHATELAIN - GASSIEN, notaires associés », dont le siège est à SERGINES (89140), CRPCEN 89079, le 14 mars 2025, a été conclu le changement de régime matrimonial portant adoption de la communauté universelle entre : Monsieur Luc Marcel Maurice SOUMET, pharmacien, et Madame Florence Véronique Elisabeth MAURY, pharmacienne, demeurant ensemble à BRUNOY (91800) 15 rue de Mandres. Mariés à la mairie de PARIS 5ÈME ARRONDISSEMENT le 24 avril 1985 sous le régime de la séparation de biens pure et simple défini par les articles

ALP01173571

Aux termes d'un ASSP en date du 22/02/2025, il a été constitué une SASU ayant les caractéristiques suivantes :
Dénomination : SOLUS REPAR JL
Objet social : La réparation et la remise en état d'équipements électriques et électroniques, notamment des appareils électroménagers, des équipements informatiques et de télécommunications, des équipements audiovisuels et multimédias. La maintenance et l'entretien desdits équipements, y compris le diagnostic, le dépannage, le remplacement de pièces et toute intervention visant à prolonger leur durée de vie et à prévenir leur obsolescence prématurée. L'achat, la vente et la revente de pièces détachées et d'accessoires liés aux équipements réparés, en neuf ou en reconditionnés, ainsi que la revente d'équipements reconditionnés ou remis en état. Le conseil et la formation en réparation et en maintenance de ces équipements, notamment à destination des particuliers et des professionnels, dans une démarche d'économie circulaire et de réduction des déchets.

Toutes prestations de services se rapportant directement ou indirectement aux activités ci-dessus, le support client et l'accompagnement des utilisateurs dans l'optimisation de leurs équipements. L'importation, l'exportation, la distribution, la commercialisation de tout matériel ou accessoire en lien avec les activités précitées.

Siège social : 6 Rue des Bateleurs, BU-REAU 3, 92110 CLICHY

Capital : 100 €

Durée : 99 ans à compter de son immatriculation au RCS NANTERRE

Président : Monsieur LABADY JEAN-JIMMY MAHDI, demeurant 10 rue Raymon Lefèvre, 93700 DRANCY

Admission aux assemblées et droits de votes : Tout associé peut participer aux assemblées sur justification de son identité et de l'inscription en compte de ses actions.

Clause d'agrément : ?La cession d'actions est libre tant que la société demeure unipersonnelle. Si la société perd son caractère unipersonnel, toute

cession d'actions sera soumise à la procédure d'agrément prévue à l'article 12 des présents statuts.

Jean-Jimmy Mahdi LABADY

92 • HAUTS-DE-SEINE

SOCIETES

CONSTITUTIONS

ALP01175412

Par ASSP en date du 14/03/2025, il a été constitué une SASU dénommée :

SANA MANAGEMENT

Siège social : 3 Rue des Longs Prés 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT **Capital :** 1000 € **Objet social :** La prestation de services en matière financière, juridique, de ressources humaines, de stratégie commerciale, de conseils, d'apports d'affaires, d'aide à l'implantation et au développement au bénéfice des entreprises. **Président :** Monsieur Mickael demeurant 127 Av. Aristide Briand 92120 MONTROUGE élu pour une durée de 99 ans. **Admission aux assemblées et exercice du droit de vote :** Chaque actionnaire est convoqué aux Assemblées. Chaque action donne droit à une voix. **Clauses d'agrément :** Les actions sont librement cessibles entre actionnaires uniquement avec accord du Président de la Société. **Durée :** 99 ans à compter de son immatriculation au RCS de NANTERRE.

Capital : 1000 €

Durée : 99 ans

Dénomination : BAIN ADAPT

Objet social : CONCEPTION ET REALISATION DE PROJETS DE TRAVAUX DE RENOVATION

Siège social : 5 BIS RUE NEUVE ST GERMAIN 92100 Boulogne-Billancourt.

Capital : 1000 €

Durée : 99 ans

Président : M. HAYOTH YANIV, demeurant 40 AVENUE SECRETAN 75019 Paris

Immatriculation au RCS de Nanterre



Notre solution d'annonces légales dédiée aux pros

ALP01173404

Aux termes d'un ASSP en date du 21/03/2025, il a été constitué une SASU ayant les caractéristiques suivantes :

Dénomination : ÉLITE COMPÉTENCE

Objet social : Conseils aux entreprises :

- * Formation et accompagnement de formation professionnelle,
- * formation pour adultes, en continue, initiale.
- * Centre de formation d'apprentis (C.F.A.), en alternance, en apprentissage.
- * Bilan de compétences et vae.
- * Formation sur site, en ligne, en intra entreprise.

Toutes activités complémentaires en lien avec les activités mentionnées ci-dessus. Plus largement, toute opération, de quelque nature qu'elle soit, se rapportant directement ou indirectement à l'objet social, ainsi qu'à tout objet similaire, connexe, complémentaire ou pouvant en faciliter la mise en œuvre ou le développement.

Siège social : 6 Rue des Bateliers, Bureau 3, 92110 CLICHY

Capital : 1 000 €

Durée : 99 ans à compter de son immatriculation au RCS NANTERRE

Président : Monsieur NGOMBI Jeffrey, demeurant 23 Route de Saint-Denis, 95170 DEUIL LA BARRE

Admission aux assemblées et droits de votes : Tout associé peut participer aux assemblées sur justification de son identité et de l'inscription en compte de ses actions.

Cause d'agrément : Les actions sont librement cessibles entre actionnaires uniquement avec l'accord du président de la société.

Jeffrey NGOMBI

ALP01175682

Par ASSP en date du 14/03/2025, il a été constitué une SASU dénommée :

OKS AND BERG MANAGEMENT

Siège social : 3 Rue des Longs Prés 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT

Capital : 1000 € **Objet social :** La prestation de services en matière financière, juridique, de ressources humaines, de stratégie commerciale, de conseils, d'apports d'affaires, d'aide à l'implantation et au développement au bénéfice des entreprises. **Président :** M OKSENBERG David demeurant 90 rue Marcel Dassault 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT élu pour une durée de 99 ans. **Admission aux assemblées et exercice du droit de vote :** Chaque actionnaire est convoqué aux Assemblées. Chaque action donne droit à une voix. **Clauses d'agrément :** Les actions sont librement cessibles entre actionnaires uniquement avec accord du Président de la Société. **Durée :** 99 ans à compter de son immatriculation au RCS de NANTERRE.

MODIFICATIONS

ALP01172683

SEN FINANCE

Société à responsabilité limitée au capital de 5 000 euros

Siège social : 35 rue Maurice Blard 76610 LE HAVRE

498 960 558 RCS LE HAVRE

Aux termes d'une décision en date du 21 Mars 2025, l'associé unique de la Société SEN

FINANCE a décidé :

- de modifier l'objet social pour exercer les activités de Développement et promotion, dans un but commercial, de l'art et la culture en France et à l'Étranger à travers tous types de manifestations. Organisation de tous types de cours dans tous les types de lieux, stages, formations, animations, soirées, spectacles, congrès, festivals, conférences, concerts, séminaires, sorties voyages, compétitions, concours et championnats, liés à la danse et la musique. Organisation de tout type de prestations liées à la production individuelle. Collecte et diffusion d'informations.
- de transférer le siège social du 35 rue Maurice Blard, 76610 LE HAVRE au 29 rue Jean Bonal 92250 LA GARENNE COLOMBES à compter du 21 mars 2025, et de modifier en conséquence l'article 4 des statuts.

La Société, immatriculée au Registre du commerce et des sociétés de LE HAVRE sous le numéro 498 960 558 fera l'objet d'une nouvelle immatriculation auprès du Registre du commerce et des sociétés de NANTERRE.

Gérance: Monsieur Huseyin SEN, demeurant 35 rue Maurice Blard 76610 LE HAVRE.

Pour avis

La Gérance

93 · SEINE-SAINT-DENIS

SOCIETES

CONSTITUTIONS

ALP01146509

Par ASSP en date du 28/03/2025, il a été constitué une SASU dénommée :

BEBECOLIS PLATEFORME LOGISTIQUE

Siège social : 44 avenue du Parc 93290 TREMBLAY-EN-FRANCE **Capital :** 1800 € **Objet social :** GROUPE DE MARCHANDISES EN LOGISTIQUE **Président :** M JOLIBIS GUY, LAMBERT demeurant 44 AVENUE DU PARC 93290 TREMBLAY-EN-FRANCE **Admission aux assemblées et exercice du droit de vote :** Chaque actionnaire est convoqué aux Assemblées. Chaque action donne droit à une voix. **Clauses d'agrément :** Les actions sont librement cessibles entre actionnaires uniquement avec accord du Président de la Société. **Durée :** 99 ans à compter de son immatriculation au RCS de BOBIGNY.

ALP01176225

Par ASSP en date du 27/03/2025, il a été constitué une SASU dénommée :

ALLIANCE CONSEILS

Siège social : 4 BIS ALLEE DES HETRES 93340 LE RAINCY **Capital :** 500 € **Objet social :** CONSEILS ENTREPRISES PARTICULIERS ASSOCIATIONS/ COACHING/ FORMATIONS/ MONTEE EN COMPÉTENCE/ ACCOMPAGNEMENTS/ CENTRE DE FORMATION **Président :** Mme EL FEHHAM ACHIT demeurant 4 BIS ALLE DES HETRES 93340 LE RAINCY élue pour une durée illimitée **Durée :** 99 ans à compter de son immatriculation au RCS de BOBIGNY.

À vos côtés pour publier vos annonces légales

ALP01172314

Cette annonce paraît pour les départements "Paris" et "Hauts-de-Seine".

SCI DU 10 RUE KILFORD
SCI au capital de 1.524,49 €

Siège social : 11 rue du Conseiller Collignon
75016 Paris
435 119 466 RCS PARIS

Suite à l'AGE en date du 2 juillet 2024, il a été décidé de nommer Monsieur Guy SERREAU demeurant 10 rue Kilford - 92400 Courbevoie en qualité de Gérant et ce en remplacement de Madame Natacha BOUTET, démissionnaire.

Suite à l'AGE en date du 2 juillet 2024, il a été décidé de transférer le siège social au 10 rue Kilford - 92400 Courbevoie. L'article 4 des statuts a été modifié en conséquence.

La société sera radiée au RCS de Paris et immatriculée au RCS de Nanterre.

ALP01176840

CABINET MEDICAL DE BOULOGNE BILLANCOURT

Société civile de moyens au capital de 1 000 €

Siège social : 10 AVENUE PIERRE LEFAUCHEUX
92100 BOULOGNE BILLANCOURT
RCS NANTERRE 949 680 466

L'assemblée générale extraordinaire du 20/03/2025 a décidé de modifier la dénomination sociale de la société ancienne en **CABINET MEDICAL DE BOULOGNE BILLANCOURT** qui devient à compter du 20/03/2025 :

CABINET MEDICAL DE BOULOGNE BILLANCOURT

L'article Article 7 des statuts a été modifié en conséquence.

Modification au RCS NANTERRE.

Madame Dina OUZEN-RUDNIANSKI

ALP01169815

Cette annonce paraît pour les départements "Paris" et "Hauts-de-Seine".

AMPLIFY NICE SAS
SAS au capital de 100.000 €

Siège social : 25 rue Quentin Bauchart 75008 PARIS

RCS 953 709 227 PARIS

Le Président, en date du 19/02/2025, a décidé de transférer le siège social au 16 rue Berteaux Dumas 92200 NEUILLY SUR SEINE.

Directeur Général: M PUGET Guillaume, 16 rue Berteaux Dumas 92200 NEUILLY SUR SEINE

Radiation du RCS de PARIS et immatriculation au RCS de NANTERRE

ALP01178017

SCI PALMM

SCI au capital de 10000 € **Siège social :** 416 AVENUE DE LA DIVISION LECLERC 3ME ETAGE 92290 CHÂTENAY-MALABRY RCS NANTERRE 920405453

Par décision Assemblée Générale Extraordinaire du 25/03/2025, il a été décidé de réduire le capital social pour le porter de 10000 € à 8000 € à compter du 25/03/2025, de nommer M AFFES Anis demeurant 22 rue Gambetta 91300 MASSY en qualité de Gérant en remplacement de M TSCHIRHART Ludwig. Modification au RCS de NANTERRE.

94 · VAL-DE-MARNE

SOCIETES

CONSTITUTIONS

ALP01174704

Par ASSP en date du 01/03/2025, il a été constitué une SAS dénommée :

IUA PARIS

Siège social : 25 Rue Blaise Pascal 94500 CHAMPIGNY-SUR-MARNE **Capital :** 1000 € **Objet social :** - L'éducation, la formation, les divertissements sportifs et culturels et les informations en matière de divertissement ou d'éducation en présentiel et à distance. - La publication de livres; les prêts de livres sur papier ou la publication électronique de livres et de périodiques en ligne, microédition. - L'organisation de concours (éducation ou divertissement), de colloques, de conférences ou congrès et l'organisation de toutes expositions à buts culturels ou éducatifs. - L'enseignement à distance par tous moyens de communication. - L'enseignement supérieur. **Président :** Mme Hellara Quiem demeurant 25 Rue Blaise Pascal 94500 CHAMPIGNY-SUR-MARNE élu pour une durée illimitée **Durée :** 99 ans à compter de son immatriculation au RCS de CRETEIL.

ALP01177755

Par ASSP en date du 30/03/2025, il a été constitué une SAS dénommée :

ARGO

Siège social : 106 rue du lieutenant petit lercy bâtiment fiammarion, 94550 CHEVILLY-LARUE **Capital :** 10000 € **Objet social :** Domiciliation d'entreprise et la location de bureaux **Président :** M rebotton thomas demeurant 105 rue de la conven-

ALP01175556

Par ASSP en date du 21/03/2025, il a été constitué une SCCIV dénommée :

CHAMARANDE LOT 1

Siège social : 35 boulevard Champy-Richardets 93160 NOISY-LE-GRAND **Capital :** 1000 € **Objet social :** La société a pour objet principal: L'acquisition, la propriété, la gestion et plus généralement l'exploitation par bail, location ou autrement, de tous terrains, appartements, immeubles et droits immobiliers. La construction sur ces terrains ou droits immobiliers de tous immeubles, à toutes destinations et usages. La vente de tout ou partie des biens immobiliers ainsi construits. Ainsi que toutes opérations financières, mobilières et immobilières se rattachant directement ou indirectement audit objet. **Gérance :** M ZENELI AGRON demeurant 5 Rue Beau Site 93160 NOISY-LE-GRAND **Durée :** 99 ans à compter de son immatriculation au RCS de BOBIGNY.

ALP01176212

Par ASSP en date du 21/03/2025, il a été constitué une SCCIV dénommée :

CHAMARANDE LOT B

Siège social : 35 boulevard Champy-Richardets 93160 NOISY-LE-GRAND **Capital :** 1000 € **Objet social :** La société a pour objet principal: • L'acquisition, la propriété, la gestion et plus généralement l'exploitation par bail, location ou autrement, de tous terrains, appartements, immeubles et droits immobiliers. • La construction sur ces terrains ou droits immobiliers de tous immeubles, à toutes destinations et usages. • La vente de tout ou partie des biens immobiliers ainsi construits. • Ainsi que toutes opérations financières, mobilières et immobilières se rattachant directement ou indirectement audit objet. **Gérance :** M ZENELI AGRON demeurant 5 Rue Beau Site 93160 NOISY-LE-GRAND **Durée :** 99 ans à compter de son immatriculation au RCS de BOBIGNY.

DISSOLUTIONS

ALPI000126482

MILL'OR

SARL au capital de 25 480,00 €

Siège social : 38 Allée de Gagny 93340 Le Raincy RCS Bobigny 329869507

Par décision Assemblée Générale Mixte du 28/02/2025, il a été décidé: d'approuver les comptes définitifs de la liquidation; de donner quitus au liquidateur **Mme PARTOUCHE LEVY Muriel** demeurant 38 Allée de Gagny 93340 Le Raincy pour sa gestion et décharge de son mandat; de prononcer la clôture des opérations de liquidation à compter du 28/02/2025.

Radiation au RCS de Bobigny.

ALP01169621

ALTER CARE,

SAS au capital de 5000,0 €

Siège social : 45 allée robert estienne 93320 Les pavillons-sous-bois 893674465 RCS BOBIGNY

En date du 31 juillet 2024 les associés ont approuvé les comptes de liquidation, déchargé le liquidateur, Mme Mathilde Faivre, 45 allée Robert Estienne 93320 Les Pavillons-sous-Bois, de son mandat et constaté la clôture des opérations de liquidation.

Radiation au RCS de BOBIGNY.

94 · VAL-DE-MARNE

SOCIETES

CONSTITUTIONS

ALP01176922

Par ASSP en date du 01/03/2025, il a été constitué une SAS dénommée :

SARL BEL'IMMO L'AGENCE IMMOBILIERE DES COURONNES

SARL au capital de 7622,45 € **Siège social :** 12 IMPASSE ROBERT DUCHENE 94800 VILLEJUIF RCS CRETEIL 438479156

Par décision Assemblée Générale Extraordinaire du 20/03/2025, il a été décidé qu'il n'y avait pas lieu à dissolution de la société malgré les pertes constatées, en application de l'art. L223-42 du Code de commerce à compter du 20/03/2025 Modification au RCS de CRETEIL.

ALP01175159

ONDHE

Société à responsabilité limitée au capital de 50 000 euros

Siège social : 22 Avenue Denfert Rochereau
94210 ST MAUR DES FOSSES
824261689 RCS CRETEIL

L'AGE du 21/10/2024, statuant en application de l'article L. 223-42 du Code de commerce, a décidé qu'il n'y avait pas lieu à dissolution de la Société.

ALP01177755

Par ASSP en date du 30/03/2025, il a été constitué une SAS dénommée :

ARGO

Siège social : 106 rue du lieutenant petit lercy bâtiment fiammarion, 94550 CHEVILLY-LARUE **Capital :** 10000 € **Objet social :** Domiciliation d'entreprise et la location de bureaux **Président :** M rebotton thomas demeurant 105 rue de la conven-

ALP01176995

A.D.R

SAS au capital de 1000€ **Siège social :** 49 RUE DE PONTHEU 49-51-IMMEUBLE D 75008 PARIS
RCS PARIS 894233030 Par décision de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 26/03/2025, il a été décidé de transférer le siège social au 56 Avenue Jean Kiffer 94420 LE PLESSIS-TREVISE à compter du 26/03/2025 **Présidence :** M Florent Thomas Augustin demeurant 56 Avenue Jean Kiffer 94420 LE PLESSIS-TREVISE. Radiation au RCS de PARIS et immatriculation au RCS de CRETEIL.

MODIFICATIONS

ALP01157027

Cette annonce paraît pour les départements "Paris" et "Val-de-Marne".

SMAPE

Société par actions simplifiée à associé unique au capital de 20 000 euros

Siège social 150, rue Legendre - 75017 PARIS
RCS PARIS 840 163 851

Par AGE du 25/02/2025 il a été décidé le transfert du siège social au 1 rue du Docteur Roux 94600 CHOISY-LE-ROI, changement de Mr BELMOKDAD Mohamed demeurant 153 rue Terre Neuve 1000 BRUXELLES - BELGIQUE président démissionnaire remplacé par Mr BARBOSA DA ROCHA Joao demeurant 9 rue de Grenelle 75007 PARIS en qualité de nouveau président, modification de l'objet social par l'ajout des activités de fourniture, négoce, vente, achat, importation, exportation et distribution de tous produits et matériels non réglementés, vente par tous moyens dont internet, installation et réparation s'y rapportant. notification au RCS de PARIS immatriculation au RCS CRETEIL.

ALP01160848

Cette annonce paraît pour les départements "Paris" et "Val-de-Marne".

Marine Favereau Conseil, société par actions simplifiée unipersonnelle au capital de 1000 euros,

Siège social : 16 rue Joseph Dijon 75018 Paris, 978 959 088 RCS PARIS. D'une décision de l'associée unique du 14 février 2025, il résulte que le siège social a été transféré au 37 Avenue Du Mal De Latrre De Tassigny 94220 CHARENTON LE PONT à compter du 14 février 2025. la présidente: Madame Marine Favereau, demeurant 37 Avenue Du Mal De Latrre De Tassigny 94220 CHARENTON LE PONT. En conséquence, la Société qui est immatriculée au RCS de PARIS fera l'objet d'une nouvelle immatriculation au RCS de CRETEIL. Modification des statuts en conséquence. Mention aux RCS de PARIS et de CRETEIL

ALP01159644

Cette annonce paraît pour les départements "Paris" et "Val-de-Marne".

Barky Consulting, société par actions simplifiée unipersonnelle au capital de 1000 euros. **Siège social :** 1 RUE ALFRED FOUILLEE 75013 Paris, 892 778 911 RCS PARIS. D'une décision de l'associé unique du 1 mars 2025, il résulte que le siège social a été transféré au 5-7 Rue Paul Bert 94700 MAISONS ALFORT à compter du 1 mars 2025. le président: Monsieur Mamadou DIALLO, demeurant 5-7 Rue Paul Bert 94700 MAISONS ALFORT. En conséquence, la Société qui est immatriculée au RCS de PARIS fera l'objet d'une nouvelle immatriculation au RCS de CRETEIL. Modification des statuts en conséquence. Mention aux RCS de PARIS et de CRETEIL

ALP01177254

Cette annonce paraît pour les départements "Seine-Saint-Denis" et "Val-de-Marne".

SMA
SASU au capital de 1.000 €

Siège social : 72 rue vaillant couturier 93130 NOISY LE SEC
RCS 922 764 840 BOBIGNY

L'AGE du 28/03/2025 a décidé de transférer le siège social au 8 rue lequesne 94130 NOGENT SUR MARNE, à compter du 28/03/2025.

Président: M KUS ibrahim, 119 rue de la libération 38300 BOURGOIN JALLIEU

Radiation du RCS de BOBIGNY et immatriculation au RCS de CRETEIL

ALP01176922

SARL BEL'IMMO L'AGENCE IMMOBILIERE DES COURONNES

SARL au capital de 7622,45 € **Siège social :** 12 IMPASSE ROBERT DUCHENE 94800 VILLEJUIF RCS CRETEIL 438479156

Par décision Assemblée Générale Extraordinaire du 20/03/2025, il a été décidé qu'il n'y avait pas lieu à dissolution de la société malgré les pertes constatées, en application de l'art. L223-42 du Code de commerce à compter du 20/03/2025 Modification au RCS de CRETEIL.

ALP01175159

ONDHE

Société à responsabilité limitée au capital de 50 000 euros

Siège social : 22 Avenue Denfert Rochereau
94210 ST MAUR DES FOSSES
824261689 RCS CRETEIL

L'AGE du 21/10/2024, statuant en application de l'article L. 223-42 du Code de commerce, a décidé qu'il n'y avait pas lieu à dissolution de la Société.

ALP01155473

EMRYK

SAS au capital de 1000 € **Siège social :** 13 RUE DE L AVENIR 94380 BONNEUIL-SUR-MARNE RCS CRETEIL 894098201

Par décision Assemblée Générale Extraordinaire du 18/06/2024, il a été décidé qu'il n'y avait pas lieu à dissolution de la société malgré les pertes constatées, en application de l'art. L223-42 du Code de commerce à compter du 18/06/2024 Modification au RCS de CRETEIL.

ALP01177977

MY CAR 2

SAS au capital de 5400 € **Siège social :** 1 RUE DU PASTEUR M L KING 94120 FONTENAY-SOUS-BOIS RCS CRETEIL 880002274

Par décision Assemblée Générale Ordinaire du 30/06/2024, il a été décidé qu'il n'y avait pas lieu à dissolution de la société malgré les pertes constatées, en application de l'art. L223-42 du Code de commerce Modification au RCS de CRETEIL.

ALP01174157

JLM TRANSPORTS

SASU au capital de 2700 € **Siège social :** 4 Rue des Réservoirs 94410 SAINT-MAURICE RCS CRETEIL 912943339 Par décision de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 25/03/2025, il a été décidé de transférer le siège social au 21 rue caroline rier 91070 BONDOUFLE à compter du 25/03/2025. Radiation au RCS de CRETEIL et immatriculation au RCS de EVRY.

ALP01156627

Cette annonce paraît pour les départements "Paris" et "Val-de-Marne".

Magna 918647967 SASU. Capital social: 1000€. **Siège social :** 85 rue Saint-Maur 75011 Paris. Assp 25/02/2025 au 14 avenue du Général de Gaulle 94160 Saint-Mandé. Rad rcs Paris. Immat rcs Créteil

DISSOLUTIONS

ALP01178007

L'ÉPI D'OR, SC en liquidation au capital de 300 000 €. **Siège social** et de liquidation: 88 Avenue Paul Vaillant Couturier 94400 Vitry-sur-Seine. 419 305 479 RCS CRETEIL. L'AGO réunie le 17/12/2024 au 88 Avenue Paul Vaillant Couturier 94400 Vitry-sur-Seine a approuvé le compte définitif de liquidation, déchargé Mr Marc LEQUETIER, de son mandat de liquidateur, donné à ce dernier quitus de sa gestion et constaté la clôture de la liquidation à compter du jour de ladite assemblée. Les comptes de liquidation seront déposés au greffe du TC de CRETEIL.

DIVERS

ALP01176951

Additif à l'annonce n°ALP01173619 parue le 26/03/2025, concernant la société **GAME ON**

Il a lieu de lire aussi: **Directeur général: Monsieur Alexandre Agnifili demeurant 2 rue Jean Gabin 94410 Saint Maurice.**

ALP01174878

Additif à l'annonce référence ALP0108987 parue dans les échos, le 18/03/2025 concernant la société **cad-express**, lire il convient de lire de augmenté son capital social 83628 euros.

95 · VAL-D'OISE

SOCIETES

CONSTITUTIONS

ALPI000126546

Par ASSP en date du 26/03/2025 il a été constitué une SCI à capital fixe dénommée :

KTO

Capital : 1 000,00 €

Objet social : La location, l'acquisition, de tous biens mobiliers et immobiliers construits, à construire ou en cours de construction, en pleine propriété, nue-propriété ou usufruit; la gestion par location ou autrement desdits biens acquis; l'emprunt de tous fonds nécessaires

à la réalisation de cet objet social ainsi que l'octroi, à titre accessoire et exceptionnel, de toutes garanties à des opérations conformes au présent objet social et susceptibles d'en favoriser le développement; plus généralement, la réalisation de toutes opérations, de quelque nature que ce soit se rapportant directement ou indirectement à cet objet social, pourvu que ces opérations n'affectent pas le caractère civil de la Société

Durée : 99 ans à compter de l'immatriculation au RCS de Pontoise

Siège social : 12 Rue Cassiopée 95350 Saint-Brice-sous-Forêt

Gérance : M. SIMEONI TONY DAVID demeurant 8 Villa des Buttes Chaumont 75019 Paris

Cession de parts sociales : Les parts sociales sont librement cessibles au profit d'un associé. Toute cession à un tiers de la Société est soumise au préalable à agrément de la collectivité des associés réunis en Assemblée Générale.

ALP01176638

Par ASSP en date du 17/03/2025 il a été constitué une SCI dénommée :

SCI LA FEULERE

Siège Social : 11 RUE DE LA CROIX FRILEUSE, 95840 BETHEMONT LA FORET

Capital : 2 000 €

Objet social : Acquisition, transformation, aménagement, administration, location, cession, de tous droits et biens immeubles bâtis ou non, l'exploitation par bail, de toutes opérations, civiles financières, mobilières ou immobilières.

Gérance : M Pascal CERVESATO demeurant 11 RUE DE LA CROIX FRILEUSE, 95840 BETHEMONT LA FORET, Mme Sabine CERVESATO demeurant 11 RUE DE LA CROIX FRILEUSE, 95840 BETHEMONT LA FORET

Les parts sociales sont librement cessibles au profit d'un associé. Toute cession à un tiers de la société est soumise au préalable à agrément de la collectivité des associés réunis en assemblée générale

Durée : 99 ans à compter de son immatriculation au RCS de CERGY

ALP01176518

Par ASSP en date du 21/03/2025 il a été constitué une SCI dénommée :

SCI BORDEREL

Siège social : 44 rue Jean Borderel 95100 ARGENTEUIL **Capital :** 500 € **Objet social :** l'acquisition, la prise à bail, la gestion, la location et l'administration de tous biens mobiliers et immobiliers **Gérance :** M STRUK ALAIN demeurant 44 rue Jean Borderel 95100 ARGENTEUIL **Cession de parts sociales :** Les parts sociales sont librement cessibles au profit d'un associé. Toute cession à un tiers de la Société est soumise au préalable à agrément de la collectivité des associés réunis en Assemblée Générale. **Durée :** 99 ans à compter de son immatriculation au RCS de PONTOISE.

ALP01171823

Par acte sous seing privé en date du 04/03/2025 il a été constitué une EURL dénommée :

MC AUTOMOBILES

Siège social : 255 rue Louis Savoie 95120 ERMONT

Capital : 1000 €

Objet social : prise de participation ou d'intérêt dans toutes sociétés en France ou à l'étranger

Gérance : Mme Marie CHARPENTIER, demeurant 44 rue Louise Michel 78800 HOUILLES

Durée : 99 ans à compter de son immatriculation au RCS de PONTOISE.

DISSOLUTIONS

ALP01176949

MOURS GARDEN

SCI au capital de 2000 € **Siège social :** 44 RUE DE L'ISLE ADAM 95260 MOURS RCS PONTOISE 503101503

Par décision Assemblée Générale Mixte du 12/03/2025, il a été décidé la dissolution anticipée de la société et sa mise en liquidation amiable à compter du 12/03/2025, il a été nommé liquidateur(s) M Dupuy Baptiste demeurant au 4 bis, boulevard de la République 95290 L'ISLE-ADAM et fixé le siège de liquidation où les documents de la liquidation seront notifiés chez la société SCI MCES7 SCI située au 194, rue de la Convection 75015 PARIS 15. Mention en sera faite au RCS de PONTOISE.

DISSOLUTIONS

ALP01177670

GLOBE COLLECTION

SAS au capital de 10000 € **Siège social :** 7 RUE AMPERE 95660 CHAMPAGNE-SUR-OISE RCS PONTOISE 792017790

Par décision Assemblée Générale Extraordinaire du 29/03/2025, il a été décidé la dissolution anticipée de la société et sa mise en liquidation amiable à compter du 31/03/2025, il a été nommé liquidateur(s) Mme CHOUACKI ISABELLE demeurant au 5, rue du Maréchal Gallieni 95690 NESLES-LA-VALLÉE et fixé le siège de liquidation où les documents de la liquidation seront notifiés au siège social. Mention en sera faite au RCS de PONTOISE.