Les Echos

MARDI 2 DÉCEMBRE 2025

Série noire pour Airbus

- Après une alerte sur un logiciel défaillant, l'avionneur a admis des problèmes sur le fuselage de certains A320.
- La quasi-totalité des 6.000 appareils immobilisés ce week-end ont été mis à jour en 24 heures.
- Mais les objectifs de livraison d'environ 820 Airbus pour 2025 pourraient être remis en cause.

// PAGE 18 ET « CRIBLE » P. 36

événement

Dubaï s'arme pour mieux rivaliser avec la City

L'émirat ne ménage pas ses efforts pour s'imposer comme un hub de la finance internationale // PP. 16-17

Automobile Les ventes de véhicules électriques et hybrides gagnent du terrain // P. 20 ET NOTRE DOSSIER PP. 32 À 34



IA Mistral pousse ses pions dans la banque avec HSBC // P. 26

Macron tente de sauver le soldat Zelensky



Gonzalo Fuentes/Reuters – Getty Images – Shutterstock

UKRAINE A la veille d'un entretien de tous les dangers pour l'Ukraine entre Steve Witkoff, l'émissaire spécial du président Trump, et le maître du Kremlin, Vladimir Poutine, à Moscou, Volodymyr Zelensky a été reçu lundi à l'Elysée pour la seconde fois en quinze jours. Emmanuel Macron a multiplié les appels avec les dirigeants européens et ceux de l'Otan pour soutenir un président ukrainien de plus en plus isolé et fragilisé. Dégradation de la situation militaire, hostilité latente des Etats-Unis, scandales de corruption… « Les Echos » dressent le portrait de l'ancien comédien devenu le chef d'un Etat agressé, aujourd'hui au cœur de la tempête. // PAGE 5 ET L'ENQUÊTE PAGE 14

Télécoms Les élus locaux alertent sur le financement de la fibre en région // P. 22

Analyse Et si l'Europe inventait l'université du XXIe siècle ? // P. 9

l'éditorial

Impôts, la Lune et le doigt

Personne ne peut reprocher à la Cour des comptes et au Conseil des prélèvements obligatoires (CPO) d'apporter leur pierre à la réflexion sur la fiscalité du capital dans notre pays. L'une sur le dispositif Dutreil il y a quelques jours, l'autre sur l'ensemble de la panoplie d'imposition lundi. Encore que leur calendrier de publication paraisse étrange : ils arrivent comme les carabiniers, après le plus gros du débat budgétaire.

La conclusion de ces travaux, l'urgence de relever la taxation des plus riches, laisse en revanche pantois. Car qu'écrit le CPO ? Ceci : « *La France se caractérise au sein de l'OCDE par une imposition du patrimoine forte tant sur la détention et les mutations que sur les revenus du patrimoine.* » Et pas qu'un peu : les prélèvements ad hoc y représentent 3,7 % du produit intérieur brut, soit plus du double de la moyenne (1,7 %).

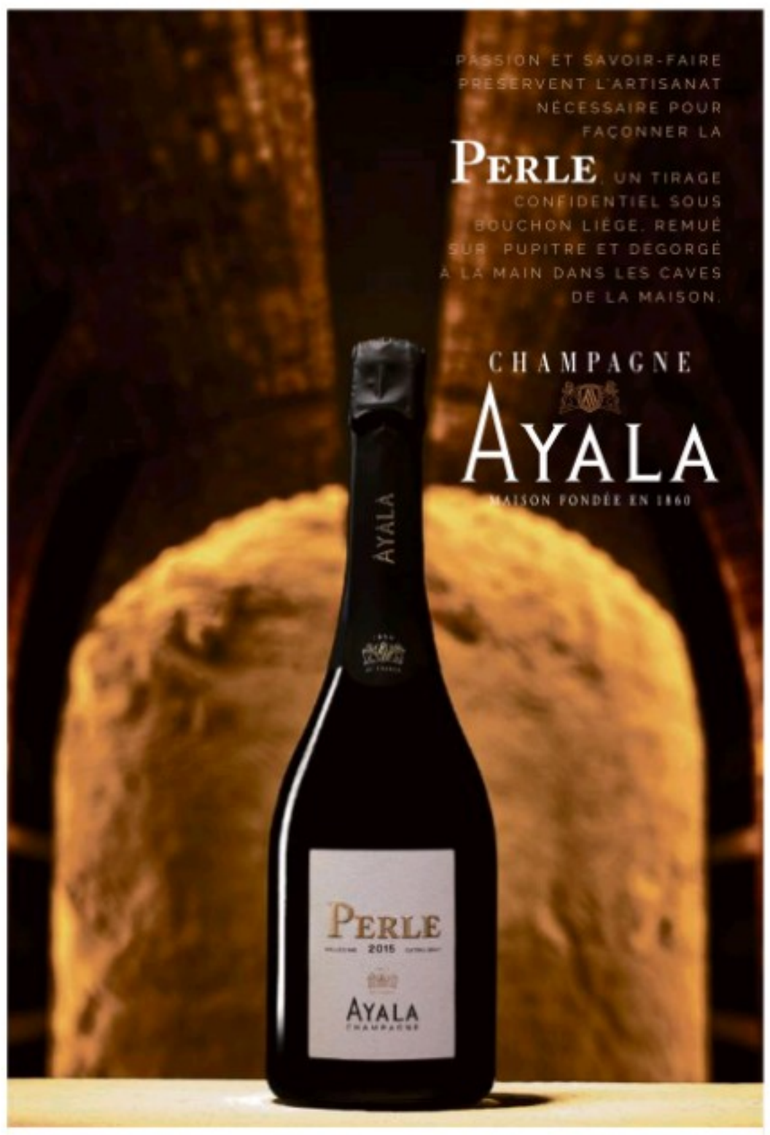
C'est vrai sur l'ensemble des compartiments de jeu : les taxes foncières (qui concernent 33 millions de personnes), mais aussi la taxation des revenus du capital (qui concerne les plus riches). Si la France n'a plus d'imposition sur la fortune au sens propre, sa seule imposition du capital immobilier la range malgré tout dans les premières places du classement. On ne dira jamais assez combien, par exemple, les droits de mutation sur les achats de logements de monsieur et madame Tout-le-monde freinent les mobilités professionnelles.

Il faut donc au contraire alléger la fiscalité, d'abord pour décoincer l'économie, étrangement absente du travail publié par nos experts – sauf pour écarter l'opportunité d'une taxe Zucman à laquelle est préférée une mesure sur les holdings. Comment peut-on encore en tirer la leçon qu'il faut alourdir le marteau fiscal ? — ***Dominique Seux***

Fiscalité : Lecornu tente de calmer l'inquiétude des patrons



BUDGET Le temps presse et la pression monte pour Sébastien Lecornu. Alors que le projet de budget de la Sécurité sociale revient à l'Assemblée, le Premier ministre intensifie ses consultations. Il recevra le président du Medef mercredi. Avant cette rencontre, il signe une longue lettre dans laquelle il s'adresse aux chefs d'entreprise en expliquant qu'il comprend leurs attentes et leurs inquiétudes mais explique aussi que la priorité doit être d'adopter un budget. // PAGE 2



L'ABUS D'ALCOOL EST DANGEREUX POUR LA SANTÉ. À CONSOMMER AVEC MODÉRATION.

ISSN0153.4831 118e ANNÉE / NUMÉRO 24600 / 36 PAGES Antilles-Réunion 5,00 €. Belgique 4,50 €. Espagne 5,40 €. Luxembourg 4,70 €. Maroc 46 DH. Suisse 7,00 FS. Tunisie 10,20 TND.

Un dialogue musclé sur le budget entre Sébastien Lecornu et le patronat

BUDGET

En plein débat budgétaire, le Premier ministre a posté lundi sur les réseaux sociaux un message adressé aux « entrepreneuses et entrepreneurs ».

Le patronat admet que l'absence de budget serait préjudiciable mais doute de la stratégie de Sébastien Lecornu.

Leïla de Comarmond



Mi-novembre, le Premier ministre, Sébastien Lecornu avait affirmé que le « vrai danger, c'est l'absence de budget ». *Photo Thibaud Moritz/Pool/AFP*

Alors que la discussion budgétaire s'étire au Parlement, les chefs d'entreprise donnent de la voix, relayés par le Medef, qui a annoncé qu'il ne participerait pas à la Conférence sur le travail, l'emploi et les retraites dont la première séance a lieu vendredi. Face à cette grogne, le Premier ministre – qui doit recevoir mercredi Patrick Martin, le président du Medef – a joué la carte du pragmatisme, mi-novembre lors du sommet Choose France, expliquant que le *« vrai danger pour le pays, c'est l'absence de budget »*.

Sébastien Lecornu a récidivé lundi en s'adressant aux *« entrepreneuses et entrepreneurs de France »* sur les réseaux sociaux dans un message faisant explicitement référence à une tribune publiée début novembre par « L'Express ».

Titrée « Trop c'est trop » et signée par 2.000 patrons d'ETI et de PME, elle mettait en garde contre *« les dérives d'un débat budgétaire qui risque de conduire la France à la catastrophe »*, affirmant que la France *« ne pourra pas préserver son modèle social s'il continue à fragiliser les forces vives qui le financent »*. *« Pendant longtemps, beaucoup ont cru que les textes passaient "automatiquement"* [au Parlement], *qu'il suffisait de peser sur la copie initiale du gouvernement. Ce temps est terminé »*, répond Sébastien Lecornu, expliquant s'échiner *« depuis plus de deux mois, à repousser les perspectives d'une crise politique totale »*. Place désormais à *« la démocratie parlementaire »*.

Le risque du « chaos total »

Le message envoyé aux patrons est clair : ce n'est pas lui qu'il faut convaincre, mais les divers bancs de l'Assemblée et du Sénat. Car *« oui, un député a du pouvoir, oui, un sénateur a du pouvoir »*. Si le chef du gouvernement déplore que *« le débat public français peine autant à regarder* [la réalité économique] *en face »*, pour lui, dans l'instant, *« le vrai danger pour le pays, c'est l'absence de budget »* qui conduirait *« tôt ou tard »* à une *« spirale infernale [qui] mettrait en danger notre modèle social et* [...] *détruirait notre économie productive »*.

> « Les 15 milliards d'euros qu'a coûté le budget 2025 aux entreprises ont laissé des traces et nous craignons une répétition de ce scénario, voire pire [...] »
>
> **FRÉDÉRIC COIRIER**
> Coprésident du Mouvement des entreprises de taille intermédiaire (Meti)

« C'est bien qu'il nous ait entendus et qu'il prenne la peine de nous répondre », souligne Olivier Schiller, le président de Septodont, qui est l'un des porte-parole de « Trop c'est trop ! ». La nécessité de voter un budget défendu par Sébastien Lecornu fait, dans son principe, consensus au sein du patronat. *« On est complètement aligné »*, résume un autre patron d'ETI. *« Sans budget, on va tout droit au chaos total »*, s'inquiète un dirigeant de PME.

Le même note cependant qu'il reste encore à Sébastien Lecornu à démontrer que sa méthode va vraiment permettre d'aboutir au vote d'une loi de finances pour 2026. Et quand bien même, du côté des chefs d'entreprise, échaudés par la première copie transmise par les députés aux sénateurs, on s'inquiète du résultat alors que *« la longueur et la complexité de la procédure budgétaire renforcent l'incertitude »*.

Menaces sur la politique de l'offre

« Les 15 milliards d'euros qu'a coûté le budget 2025 aux entreprises ont laissé des traces et nous craignons une répétition de ce scénario, voire pire, dans un contexte de marché qui s'est encore compliqué », note Frédéric Coirier, coprésident du Mouvement des entreprises de taille intermédiaire (Meti), lui aussi signataire de la tribune. *« Le Premier ministre nous rappelle qu'il faut absolument arriver à un compromis sur le budget et nous sommes tous d'accord là-dessus, mais par contre pas n'importe quel compromis »*, insiste-t-il.

Soulignant que le message des chefs d'entreprise s'adresse à l'ensemble des forces politiques, il met en garde contre *« un compromis à court terme qui compromettrait le futur »*, au détriment de l'activité économique. *« Sur le fond, on n'a pas vraiment l'impression que nos demandes soient prises en compte, nous n'avons aucune assurance »*, s'inquiète Olivier Schiller, jugeant les débats politiques *« extrêmement peu lisibles »* et les menaces sur la politique de l'offre nombreuses si bien que *« beaucoup d'entreprises ont gelé leurs investissements en France »*. ■

Des propositions chocs pour refondre la fiscalité du patrimoine

FISCALITÉ

Le Conseil des prélèvements obligatoires pointe les failles actuelles de la taxation du patrimoine et prône une refonte d'ampleur.

Stéphane Loignon* et *Sébastien Dumoulin

« Une réforme de la fiscalité du patrimoine s'impose », tranche Pierre Moscovici, le premier président de la Cour des comptes, en présentant lundi le rapport choc du Conseil des prélèvements obligatoires (CPO, un organisme indépendant associé à la Cour) sur le sujet. Le constat est sans appel : *« L'imposition du patrimoine en France demeure aujourd'hui forte, complexe, inégalitaire et peu efficace »*, selon le rapport, qui prône une refonte complète.

En l'absence de consensus sur le bon niveau de ces prélèvements sur l'immobilier, les actifs financiers ou encore les donations et successions, le CPO propose une réforme à coût constant, qui rende l'imposition du patrimoine plus équitable et plus vertueuse sur le plan économique, alors que la France va connaître une vague de transmission patrimoniale sans précédent.

La philosophie générale est de baisser les taux de taxation sur la détention et sur la transmission du patrimoine – actuellement élevés au regard des standards internationaux – en échange d'une limitation des niches fiscales qui en mitent aujourd'hui l'assiette et nuisent à une allocation efficace de l'épargne.

Nouvelles réalités familiales

Le CPO propose notamment de baisser les « frais de notaire » sur les transactions immobilières et plus précisément d'abaisser le taux plafond de 0,5 point, pour effacer la hausse survenue dans le budget 2025 et fluidifier le marché immobilier. La mesure coûterait 1,35 milliard d'euros aux départements (sur environ 15 milliards de recettes des « frais de notaire »), qui devraient être compensés.

De même, le CPO suggère d'*« alléger les taux des droits de mutation à titre gratuit »*, c'est-à-dire les frais de succession ou de donation. Le barème actuel, qui varie de 5 à 45 % en ligne directe, pourrait être abaissé d'environ 5 à 10 points par tranche, pour un coût compris entre 1 et 2,5 milliards d'euros (sur environ 21 milliards d'euros de recettes annuelles). Le rapport propose aussi d'accompagner les évolutions de la société. Face au vieillissement de la population, il recommande de faciliter les donations (baisse du droit de partage de 2,5 à 1,1 % et relèvement de la limite d'âge de 80 à 85 ans pour les donations exonérées). Pour prendre en compte les nouvelles réalités familiales, il invite à créer un abattement spécifique pour les enfants d'un conjoint et à limiter le montant de la réserve héréditaire (la part minimale d'héritage dévolue aux enfants).

Pour financer ce vaste mouvement baissier, le CPO suggère de rogner significativement les dispositifs dérogatoires de la fiscalité du patrimoine et de taxer davantage les plus fortunés. En ce qui concerne les niches fiscales, le rapport s'attaque aux privilèges de l'assurance-vie. *« Il est important de limiter les effets de ces dérogations afin de ne pas favoriser ce dispositif de manière artificielle »*, explique Pierre Moscovici. Le rapport invite à appliquer à l'assurance-vie le barème des successions classiques à partir de 552.324 euros, ce qui rapporterait 1,25 milliard d'euros.

Révision des niches fiscales

Le CPO veut aussi restreindre les avantages des livrets d'épargne réglementés (Livret A, LDDS, Livret jeune), en harmonisant les plafonds et en fiscalisant les intérêts lorsqu'ils dépassent ce niveau. L'idée n'est pas tant de générer des recettes (200 millions d'euros de rendement) que d'inciter à une meilleure allocation de l'épargne, notamment vers des actifs financiers plus risqués soutenant plus directement l'économie.

Le troisième dispositif dérogatoire dans le viseur du CPO est le régime de la location meublée, qu'il invite à rapprocher de la location nue, pour améliorer l'offre locative de longue durée et récupérer 400 millions d'euros.

Taxer les plus fortunés

D'autres niches fiscales gagneraient à être revues, selon le CPO, afin de garantir davantage d'équité dans la taxation du patrimoine, car elles profitent essentiellement aux ménages les plus aisés qui les utilisent comme des outils d'optimisation. *« Le rapport juge nécessaire de lancer une réflexion sur le traitement fiscal des donations en nue-propriété »*, souligne Pierre Moscovici.

Il invite aussi à encadrer de manière plus contraignante le bénéfice du report d'imposition dans le cadre du régime de l'apport-cession et à prévoir une expiration systématique de ce report au moment de la transmission.

En plus de ces coups de rabot, le CPO recommande *« une contribution accrue des plus hauts patrimoines »* pour *« renforcer l'acceptabilité et l'équité de l'impôt »*. Le rapport écarte une « taxe Zucman » – cet impôt différentiel de 2 % sur le patrimoine des milliardaires réclamé par la gauche française. Sans préjuger de sa constitutionnalité, le rapport souligne les difficultés juridiques et les questions économiques qu'elle soulèverait. *« D'autres pistes peuvent être explorées* [...] *dans un cadre constitutionnellement et économiquement moins risqué »*, estime-t-il, avant de détailler deux scénarios alternatifs, combinant à chaque fois une taxe récurrente sur la détention de grands patrimoines uniquement personnels et une mesure visant les biens professionnels, mais lors de leur transmission.

> Le rapport recommande « une contribution accrue des plus hauts patrimoines » afin de « renforcer l'acceptabilité et l'équité de l'impôt ».

Le premier scénario associe une « taxe holding » et un impôt minimal sur les plus gros héritages. La mesure holding viserait les liquidités logées dans des sociétés utilisées comme tirelires, dans la même logique que ce que propose l'exécutif dans le budget 2026 (et qui a été largement détricoté par les parlementaires). Et l'impôt différentiel sur les grandes transmissions, incluant le patrimoine professionnel, fixerait un taux minimal – que le CPO imagine à 7,5 % – au-delà d'un certain seuil de patrimoine transmis.

Le second scénario, plus ambitieux, combine un nouvel ISF (impôt sur la fortune) et un sérieux élagage du pacte Dutreil, la niche fiscale qui encadre les transmissions d'entreprises. S'agissant de l'impôt sur la fortune, il aurait un taux modéré pour éviter tout plafonnement et une assiette élargie à l'ensemble du patrimoine, hors biens professionnels. L'actuel IFI (impôt sur la fortune immobilière) viendrait en déduction. *« Un tel impôt différentiel, appliqué aux patrimoines non professionnels supérieurs à 5 millions avec un taux de 0,5 %* [...] *pourrait avoir un rendement de 1,4 milliard d'euros »*, calcule le CPO.

Quant au pacte Dutreil, déjà récemment éreinté dans un rapport de la Cour des comptes, il s'agirait de le restreindre aux seuls actifs professionnels, d'allonger la durée de détention des titres de deux ans et de baisser le taux d'exonération de 75 % à 50 %. Ce qui rapporterait 1,3 milliard d'euros. Soit un total de 2,7 milliards d'euros d'impôts supplémentaires sur les plus riches : beaucoup moins que le rendement espéré par la gauche de la taxe Zucman, mais trois fois plus que ce que le gouvernement a mis sur la table à ce stade des discussions budgétaires. ■

Investir, c'est bien.
Investir accompagné par SG, c'est mieux.

Avec la gestion sous mandat, vous pouvez déléguer la gestion de votre PEA à un expert, et investir quel que soit le niveau de complexité des marchés financiers.

Entre 2020 et 2025, nos PEA gérés sous mandat ont délivré en moyenne 11 %(1) de performance par an.

Investir comporte un risque de perte en capital.
Les performances passées ne préjugent pas des performances futures.

SG

Communication publicitaire.
(1) Source : Société Générale Gestion. Performance moyenne nette de tous frais par an, calculée sur la période de septembre 2020 à septembre 2025. Cette communication n'a pas de vocation contractuelle mais constitue une communication publicitaire. Elle est uniquement fournie à titre indicatif et ne constitue pas une recommandation ni une analyse ou un conseil financier. Elle ne saurait en outre être considérée comme une sollicitation, une invitation ou une offre d'achat ou de vente d'OPC (Organismes de Placement Collectif) ou de service financier. Avant toute souscription, l'investisseur potentiel est invité à se rapprocher de son conseiller pour que ce dernier puisse s'assurer de l'adéquation de l'investissement envisagé avec sa situation financière et patrimoniale. La décision d'investir doit tenir compte de toutes les caractéristiques ou de tous les objectifs d'un produit ou d'un service. Veuillez vous référer à la documentation contractuelle et réglementaire, avant de prendre toute décision finale d'investissement. Société Générale – S.A. au capital de 958 618 482,50 € – 552 120 222 RCS PARIS – Siège social : 29, bd Haussmann, 75009 Paris. SG est une marque de Société Générale. Crédit photo : Getty Images. Décembre 2025.

L'optimisme du PS sur le budget de la Sécurité sociale



Olivier Faure, le premier secrétaire du PS, et Boris Vallaud, le chef des députés PS, le 10 octobre à l'Elysée. Ludovic Marin/AFP

FINANCES PUBLIQUES

A une semaine du vote solennel sur le budget de la Sécurité sociale, tant les socialistes que le gouvernement veulent croire qu'il existe une voie de passage.

Grégoire Poussielgue et Hadrien Valat

La scène, écrite d'avance, prête à sourire. Chaque semaine ou presque depuis septembre, Olivier Faure sort de Matignon en jurant que la discussion a été fructueuse, qu'un compromis reste possible, que les choses avancent même si rien n'a été conclu avec le gouvernement. Le scénario s'est réécrit : lundi, sur le trottoir de la rue de Varenne, au sortir du rendez-vous de la délégation socialiste avec Sébastien Lecornu, le premier secrétaire du PS s'est félicité de sa rencontre avec le Premier ministre.

« *Nous pouvons dire que nous progressons, que nous sommes dans une approche qui peut permettre d'aboutir à un compromis* » même si « *nous n'en sommes pas encore là* ». Le temps presse, mais le discours de plus en plus constructif des dirigeants du parti à la rose laisse entrevoir la lumière au bout du tunnel pour le Premier ministre.

« Une majorité de députés le veulent »

Le projet de loi de financement de la Sécurité sociale (PLFSS) fait son grand retour cette semaine au Palais-Bourbon. Mais tous les yeux sont déjà rivés sur l'échéance du 9 décembre, date du vote solennel. En cas de vote favorable, le gouvernement espère déclencher une dynamique qui s'étendra au projet de loi de finances (PLF). « *C'est le premier vote clé après la première lecture où chacun a affiché ses positions et le PLFSS intègre beaucoup de mesures qui parlent directement aux Français* », assure-t-on au sein de l'exécutif. En cas d'échec, ce sera celui de la méthode Lecornu.

Roland Lescure, le ministre de l'Economie, veut croire au compromis. « *Je suis intimement persuadé aujourd'hui, parce qu'il y a une majorité de députés qui le veulent* », a-t-il estimé sur France 2. Matignon affiche aussi son optimisme, quoique plus prudent. « *Cette deuxième lecture, c'est la dernière ligne droite qui permet d'avoir un compromis et qui doit nous permettre justement de doter la Sécurité sociale d'un budget sachant que la Sécurité sociale, ce n'est pas un objet politicien* », a plaidé Sébastien Lecornu en début de soirée depuis Matignon. Il a rappelé qu'une loi spéciale ne pouvait pas être engagée en cas d'absence de vote sur le PLFSS et a de nouveau exclu le recours au 49-3. Sébastien Lecornu a aussi rencontré les membres du groupe GDR (communistes et Outre-mer) mais la discussion a été plus dure, ne laissant aucun espoir d'abstention.

Entre le Premier ministre et le premier secrétaire du PS, la confiance reste de mise. « *Les discussions sont fluides et les deux hommes partagent l'idée qu'il faut déboucher sur un budget* », glisse-t-on dans l'entourage du second. Mais trouver un accord ne se résume pas à une bonne entente entre deux hommes. Sous la pression de LFI, le PS doit afficher des victoires politiques. La rencontre du jour a au moins eu le mérite de faire un « tour d'horizon » du PLFSS, et notamment des sujets qui coincent encore.

La semaine de débats, et de votes, sera décisive. Les socialistes ont ainsi rappelé leurs exigences sur la suspension de la réforme des retraites, sur l'absence « d'année blanche » pour les retraités et les bénéficiaires de prestations sociales, sur les moyens pour les hôpitaux, et, pour ne pas grever les comptes de la Sécu, d'une mise à contribution des plus hauts patrimoines. « *Nous avons cherché, ligne par ligne, à voir quelles étaient les mesures de recettes que nous voulions et les mesures d'économies que nous ne voulions pas* », a appuyé Olivier Faure.

« Tout le monde doit être pour »

Le gouvernement, en retour, aurait rassuré le PS sur la réintroduction de la suspension de la réforme des retraites, mais aussi de la hausse de la CSG sur le capital, retirée du texte par les sénateurs. Tout en sondant les émissaires roses sur une modulation du gel des pensions de retraite, qu'ont à nouveau écarté les socialistes. Les recettes à trouver restent donc une pierre d'achoppement, puisque les négociateurs des deux camps sont d'accord pour garder le déficit de la Sécu sous les 20 milliards d'euros. Ce qui n'est pas le cas à ce stade.

Les socialistes, qui se sont fait les hérauts de la « responsabilité », commencent à trouver que leur nouveau credo ressemble beaucoup à un fardeau, redoutant d'être pointés du doigt en cas d'échec de l'adoption du budget. « *A un moment, il faut que la responsabilité soit dans tous les camps. Cela ne peut pas être le seul apanage des socialistes qui devraient être responsables pour tous* », a estimé Olivier Faure. Un message adressé notamment aux parlementaires du centre et de la droite, qui ne soutiennent que de très loin les négociations du Premier ministre, quand ils ne détricotent pas frontalement les compromis que Matignon tente de construire. Et au chef de la majorité, invité à tenir ses troupes. Ce que vote la droite au Sénat sur le budget « *vire au grand n'importe quoi* », grince le sénateur Thierry Cozic, qui faisait partie de la délégation reçue par Sébastien Lecornu. A chaque concession faite à la gauche, la droite du socle commun coince. Or pour avoir une majorité au Palais-Bourbon sur le PLFSS, l'exécutif doit arracher un vote favorable des socialistes et de l'ensemble du socle commun, des Renaissance aux Républicains.

« *Le PS ne veut pas être là pour compenser les défections au sein du socle commun. Tout le monde doit être pour, du PS au socle commun* », confirme un membre du gouvernement au fait des discussions. Enfin, l'exécutif doit convaincre les socialistes que voter pour le PLFSS ne signifie pas approuver le gouvernement. « *Un vrai changement car ce n'est pas l'usage sous la Ve République* », pointe un ministre. Cependant, le temps des majorités absolues est bien loin. ■

Un brouillard et trois arguments

Au-delà des jeux de posture, quels arguments sont susceptibles d'amener les parlementaires à finalement voter les budgets 2026 ? Sébastien Lecornu à la manœuvre.

LE FAIT DU JOUR POLITIQUE *de* **Cécile Cornudet**



Ecœurés, les Français ne s'intéressent plus aux débats budgétaires. Les chefs d'entreprise, eux, les suivent de près et s'inquiètent. « *Pourquoi cherchez-vous un compromis avec le PS plutôt qu'avec le RN ?* », questionnent certains lorsqu'ils croisent des ministres. « *Mais regardez donc les hausses d'impôts qu'a votées le RN !* », répondent-ils en retour. Les organisations patronales ne font pas filtre, notamment le Medef, Sébastien Lecornu s'attache donc lui-même à les rassurer. Il publie sur les réseaux sociaux une lettre aux patrons, il échange avec son réseau personnel. La semaine dernière, il a eu un tête-à-tête avec Eric Maumy (April), l'un des signataires de la tribune de « L'Express » signée par 2.000 chefs d'entreprise. La stabilité passe par le vote d'un budget, y plaide-t-il. Mais surtout, regardez bien l'attitude du bloc central à l'Assemblée, elle n'a rien à voir avec celle des extrêmes. La « folie fiscale » ne devrait pas le viser lui mais eux, RN et LFI, sous-entend-il : « *Nous avons dit non* » à la taxe Zucman et à celle sur les multinationales, « *nous avons choisi d'augmenter certains budgets comme la défense, mais nous avons proposé des baisses d'impôt sur la production (CVAE)* », égrène le Premier ministre. « *99,9 % des entreprises et 99,9 % des ménages seront préservés* », ajoute son entourage. Dans la dernière ligne droite avant les votes, Sébastien Lecornu consulte à tout-va, soupèse les éléments du compromis et insiste sur les trois arguments susceptibles de dissiper le brouillard. Le premier est pour les entreprises : le pire sera évité dans un contexte parlementaire impossible. Le deuxième s'adresse à tous : il faut tuer le mythe d'une loi spéciale gommant les excès de l'Assemblée. Dans ce schéma, aucun investissement nouveau ne serait possible, martèlent les ministres. Lundi en fin de journée, Sébastien Lecornu réunit les parlementaires sur la défense : pas d'effort de 6,7 milliards sans budget voté, dit-il. Laurent Nunez, ministre de l'Intérieur, fait de même sur ses sujets : pas de création de 58 gendarmeries sans vote du budget. LR peut-il assumer cela ? Pas de crédits non plus pour organiser les municipales. Tous les partis sont concernés. Le troisième est davantage un jeu de calendrier qu'un argument proprement dit. Plus on s'approchera de la date finale du 23 décembre, plus la raison gagnera les acteurs parlementaires, espère le Premier ministre. Repartir sur un budget en janvier, à la veille des municipales, replonger dans l'incertitude politique, voire dans une nouvelle dissolution, qui veut cela ? Avant de sauter dans le vide, se dire « *bon, on vote et on oublie tout* ». Personne n'a dit qu'on était dans les grandes heures de la politique.

ccornudet@lesechos.fr

Dessins Kim Rosselier pour « Les Echos »

Pour interdire le portable au lycée, l'exécutif promet une concertation

ÉDUCATION

Proviseurs, syndicats enseignants et élèves ont accueilli la nouvelle avec agacement et scepticisme.

Marie-Christine Corbier

Quand Emmanuel Macron veut, le gouvernement peut ? Après l'annonce du chef de l'Etat visant à élargir l'interdiction du portable au lycée, la porte-parole du gouvernement, Maud Bregeon, a assuré dimanche sur LCI qu'il y aurait des moyens pour la mettre en œuvre. « *Il ne s'agit pas de dire aux chefs d'établissement : "Débrouillez-vous !"* » a-t-elle insisté. « *On a sorti le portable du collège [...] à la rentrée dernière, on va sans doute l'élargir au lycée à la rentrée prochaine avec le ministre, il est en train de regarder ça* », a lancé vendredi le chef de l'Etat.

Les proviseurs comme les syndicats enseignants ont accueilli la nouvelle avec agacement et scepticisme. « *Cette annonce tombe de nulle part, mais on finit par avoir l'habitude,* s'agaçait vendredi soir le secrétaire général du principal syndicat de chefs d'établissement (SNPDEN), Bruno Bobkiewicz. *Il va être très difficile de mettre en œuvre une quelconque interdiction, avec des lycéens réfractaires à cette idée. Mais il y a un vrai sujet autour de l'usage massif du téléphone portable, déjà interdit dans la salle de classe mais régulièrement utilisé dans les cas de fraude.* »

Mesure « infantilisante »

Les élèves, eux aussi, sont sceptiques. « *Comment faire sans portable et sans Pronote pour savoir dans quelle salle on a cours ou si un prof est absent ?* » s'interrogeaient plusieurs lycéens, vendredi, jugeant la mesure « infantilisante ». Et d'ajouter : « *Les portables sont déjà interdits dans les cours, et ça n'empêche personne de les utiliser ! Certains téléphonent pendant les cours. Ils posent le portable sur la table et collent la tête dessus...* »

L'interdiction est difficilement appliquée au collège, bien qu'inscrite dans la loi depuis 2018. En septembre, le gouvernement a instauré la « pause numérique » pour la rendre effective, avec casiers, mallettes ou pochettes financées par les collectivités locales. Selon une étude du SNPDEN publiée mi-septembre, 70 % des chefs d'établissement interrogés ne l'avaient pas mise en place. L'exécutif ira-t-il au bout de son idée ? « *Oui* », assure Maud Bregeon, en évoquant « *des consultations* » avec les chefs d'établissement et les parents d'élèves.

> L'interdiction est difficilement appliquée au collège, bien qu'inscrite dans la loi depuis 2018.

Le président de la République a été « *prudent* » dans sa formulation pour « *ne pas préempter* » le résultat de la concertation qui va s'ouvrir et « *atterrir en juin* », indique-t-on au ministère de l'Education nationale, où l'on promet « *dans un premier temps* » de réunir les syndicats. Les collectivités « *auront vocation aussi à être dans cette concertation* ». Face à l'agacement des proviseurs, l'entourage du ministre Edouard Geffray promet de laisser « *une part d'organisation à la main des établissements* », le ministère n'ayant « *pas vocation à imposer une solution unique à tout le monde* ».

La loi de 2018 permet déjà aux proviseurs qui le souhaitent d'interdire le portable en le prévoyant dans le règlement intérieur. Faut-il changer la loi et l'interdire expressément, comme pour le collège ? Le gouvernement financera-t-il des postes de surveillants pour faciliter l'application de l'interdiction ? Les régions seront-elles sollicitées pour financer des casiers ?

« *Il ne sera pas possible d'avancer sur ce sujet sans les parents, et surtout, la question de santé publique du téléphone portable ne peut être traitée que si on gère à la fois la question des usages à l'école et à l'extérieur de l'école* », martèle Bruno Bobkiewicz.

Dans une étude publiée dans la revue « The Lancet » en février dernier, des chercheurs britanniques affirmaient que l'interdiction du portable dans les établissements scolaires n'avait pas de bénéfice sur la santé mentale des adolescents ni sur leurs résultats scolaires. Les politiques éducatives doivent mettre l'accent sur la réduction globale du temps d'écran et cibler le temps à l'école et à l'extérieur de l'école, concluaient ainsi les chercheurs. ■

Retrouvez le Décryptage de David Barroux tous les jours à 7h55

Les Echos sur RADIO CLASSIQUE

Ukraine : tractations tous azimuts avant une rencontre Poutine-Witkoff cruciale

GUERRE EN UKRAINE

Le président ukrainien est venu chercher à l'Elysée un renouvellement de l'appui à sa souveraineté.

Yves Bourdillon

L'Ukraine essaye de mobiliser ses soutiens européens à la veille d'un entretien de tous les dangers pour elle entre Steve Witkoff, l'émissaire spécial du président Trump, et le maître du Kremlin, Vladimir Poutine, à Moscou. Le président ukrainien, Volodymyr Zelensky, a ainsi été reçu lundi matin à l'Elysée, pour la deuxième fois en quinze jours, par son homologue français, Emmanuel Macron, pour s'entendre renouveler *« le soutien de la France et sa solidarité »*.

A l'issue du déjeuner, les deux hommes se sont entretenus en tête-à-tête, a fait savoir la présidence de la République, et avec les chefs de gouvernement britannique et allemand, Keir Starmer et Friedrich Merz (lequel a estimé qu'aucune condition de paix ne pouvait *« être dictée »* à Kiev). Ont suivi des entretiens avec les dirigeants danois, polonais, italien, norvégien et néerlandais, le président du Conseil européen, Antonio Costa, la présidente de la Commission, Ursula von der Leyen, et le secrétaire général de l'Otan, Mark Rutte. Les présidents français et ukrainien se sont également entretenus à la fois avec Steve Witkoff, qui devait s'envoler pour Moscou peu après, et le négociateur ukrainien, Roustem Oumerov.

Volodymyr Zelensky a estimé à la sortie de l'Elysée que la question des territoires était *« la plus délicate »*. Le président Macron a souligné que cette question était du seul ressort de Kiev tandis que celle des garanties de sécurité concernait aussi les Européens, ces derniers souhaitant *« non seulement éviter un nouveau conflit en Ukraine mais aussi contrecarrer la puissance russe »*. Les deux dirigeants ont évité d'évoquer en détail le plan que Steve Witkoff doit présenter au Kremlin mardi. La visite de Volodymyr Zelensky a aussi été l'occasion d'évoquer le dossier tragique des enfants ukrainiens kidnappés par l'armée russe.



Emmanuel Macron et Volodymyr Zelensky, à l'Elysée le 1er décembre 2025. *Photo Christophe Ena/AP/Sipa*

Ambiguïtés de Washington

Les paroles de soutien du président français et des dirigeants européens interviennent dans un contexte difficile pour le numéro un ukrainien, déstabilisé par un scandale de corruption à domicile, qui a provoqué vendredi le limogeage de son homme de confiance, Andriy Yermak, par les avancées de l'armée russe (Moscou a gagné plus de terrain en novembre que durant n'importe quel mois depuis un an, a estimé lundi le think tank Institute for the Study of War) et surtout par une situation diplomatique délicate. Certes, le secrétaire d'Etat américain, Marco Rubio, a renouvelé dimanche en Floride, lors d'une rencontre avec des émissaires ukrainiens, la volonté de Washington de préserver la souveraineté et l'intégrité de l'Ukraine. Mais c'est un plan ambigu qui se concocterait à Washington. Des médias américains affirmaient vendredi que le projet que Steve Witkoff va présenter mardi après-midi au président russe ne comporterait aucune garantie de sécurité pour l'Ukraine et prévoirait, surtout, la reconnaissance de facto, voire de jure, par les Etats-Unis de l'annexion de l'intégralité des cinq régions que le Kremlin affirme avoir conquises.

Inacceptable pour Kiev et ses alliés européens, mais cela donnerait un prétexte à Trump pour *« tordre le bras »* à Kiev en suspendant le renseignement aérien vital pour l'armée ukrainienne, et lui imposer une capitulation. La Maison-Blanche exprime son impatience à voir lever les sanctions occidentales contre Moscou afin d'ouvrir la voie à de fructueux projets en commun, notamment dans les métaux rares.

L'Europe peine à convaincre la Maison-Blanche

Pour autant, le soutien diplomatique européen exprimé lundi peine à masquer un rapport de force peu favorable aux Européens face à Washington. Certes, ils sont unis dans leur analyse de la situation et leur volonté de soutenir Kiev, mais ils n'ont pas la puissance financière, ou militaire, pour suppléer efficacement les Etats-Unis. La semaine qui s'ouvre s'annonce *« cruciale »* pour l'Ukraine, a résumé lundi la cheffe de la diplomatie de l'Union européenne Kaja Kallas, avant une réunion des ministres de la Défense de l'Union, à Bruxelles. Elle a ajouté peu après que *« les négociations Witkoff-Poutine risquent de mettre toute la pression sur la partie la plus faible, la victime »*.

« Nos représentants rentreront en Europe dans les prochains jours et, après avoir discuté avec eux et reçu un compte-rendu complet des négociations, nous déciderons de la suite de nos actions », a déclaré lundi sur X Volodymyr Zelensky. Le président ukrainien se rendra ensuite mardi en Irlande pour sa première visite dans ce pays non membre de l'Otan.

Lire l'enquête
Page 14

Plus de sécurité pour les ados, plus de sérénité pour les parents

Sur TikTok, les paramètres de sécurité pour les ados de moins de 16 ans sont activés automatiquement.



Seules les personnes qu'ils choisissent peuvent voir leurs vidéos

La limite quotidienne de temps d'écran est fixée à 60 min

Ils ne peuvent pas envoyer ou recevoir de messages directs

TikTok Pour en savoir plus, consultez notre Guide pour les responsables légaux

Au Canada, Pékin étend patiemment son influence

AMÉRIQUE DU NORD

Depuis l'arrestation de Meng Wanzhou, les relations sino-canadiennes sont marquées par des tensions.

Désinformation, espionnage et pressions sur la diaspora inquiètent les experts, qui dénoncent la vulnérabilité du Canada face à ces ingérences.

Timothé Boudet
— Correspondant à Montréal

Décembre 2018. A l'aéroport de Vancouver, la Gendarmerie royale du Canada arrête Meng Wanzhou, directrice financière de Huawei, visée par une demande d'extradition américaine pour fraude bancaire. En représailles, Pékin emprisonne deux Canadiens, Michael Kovrig et Michael Spavor, ouvrant une séquence de tensions inédites qui façonne encore aujourd'hui la relation bilatérale.

C'est dans ce climat que les opérations chinoises de déstabilisation se sont intensifiées : désinformation massive sur WeChat durant la campagne fédérale de 2025, tentatives d'influencer des investitures locales, pressions sur des élus, mais aussi incursions dans les secteurs technologiques sensibles.

Une stratégie large

Le journaliste français Antoine Vitkine, auteur de « Les Triades, la puissance noire de la Chine » (Grasset), décrit dans son enquête « *une capacité d'infiltration durable nourrie par une longue porosité entre milieux criminels et appareil politico-sécuritaire* ». Selon lui, certains réseaux mafieux « *peuvent servir ponctuellement de relais logistique pour des opérations extérieures* ». Ses conclusions sont désormais suivies avec attention par les services canadiens, tant les recoupements se multiplient.

Pour l'ancien ambassadeur du Canada en Chine, Guy Saint-Jacques, le gouvernement communiste applique une stratégie cohérente : « *C'est à la fois de l'intimidation, de la désinformation, du contrôle de la diaspora et des tentatives d'influencer des investitures dans une douzaine de comtés clés.* »

L'ex-diplomate souligne la montée en puissance du Département du travail du Front uni, chargé d'encadrer les communautés chinoises à l'étranger. WeChat est devenu un outil central : « *Au moins un million de Canadiens d'origine chinoise utilisent cette plateforme, Pékin y diffuse fausses informations et attaques ciblées.* »

Phil Gurski, ancien analyste du Service canadien du renseignement de sécurité, confirme l'ampleur du phénomène. « *On le dit depuis quarante ans. Les Chinois harcèlent la diaspora, volent la technologie et identifient les candidats politiques qui leur sont favorables. Ils pensent que le Canada ne les punira jamais.* » Il rappelle notamment le sabotage industriel ayant contribué à la chute de Nortel ou l'accès non autorisé de chercheurs liés à l'Armée populaire de libération au laboratoire de Winnipeg, au Canada.

Pour Thomas Juneau, professeur à l'université d'Ottawa, la vulnérabilité canadienne tient aussi à la position géographique du pays. « *Notre proximité avec les Etats-Unis fait du Canada une base d'appui utile. Notre capacité de surveillance et d'application de la loi reste fragile, ce qui crée un environnement facile à pénétrer.* » Le chercheur insiste également sur la culture politique canadienne, longtemps marquée par une forme de complaisance vis-à-vis des questions de sécurité nationale.

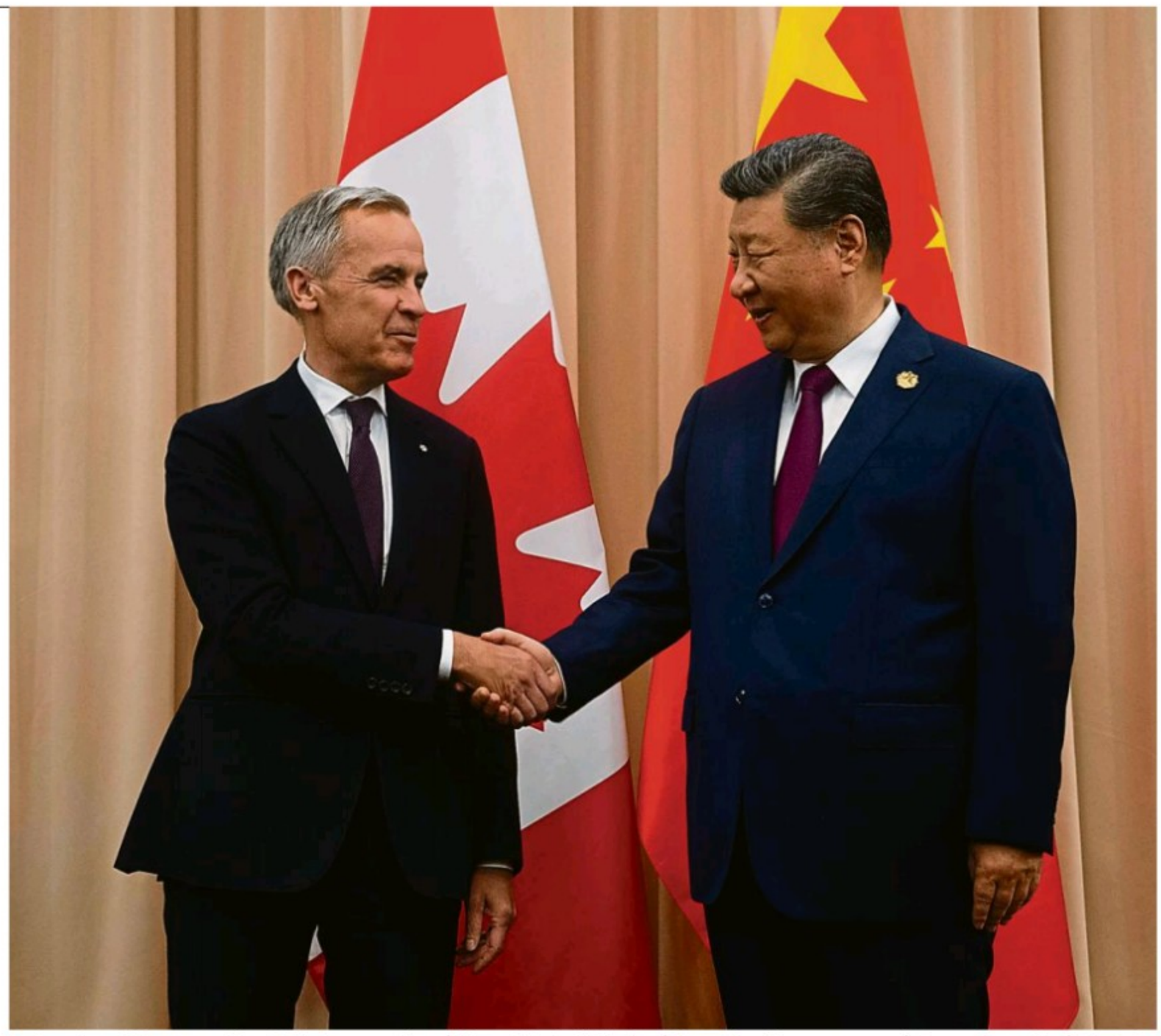
L'enquête d'Antoine Vitkine éclaire un pan complémentaire : la capacité d'acteurs criminels chinois à s'insérer dans des activités d'influence, notamment via des réseaux présents en Amérique du Nord. Les services canadiens examinent désormais ces interactions avec une attention nouvelle.

A Montréal, la découverte de postes de police clandestins opérés par des agents liés au régime chinois a servi de révélateur. Pour Guy Saint-Jacques, « *ces structures servaient clairement à intimider des Canadiens d'origine chinoise* ». Les autorités chinoises ont pourtant assuré qu'il s'agissait de simples services administratifs, ce que l'ancien ambassadeur qualifie de « *foutaise* ».

« Répression transnationale »

Phil Gurski observe une progression continue de la « *répression transnationale* ». « *Ils n'acceptent pas que les membres des diasporas critiquent le Parti, même s'ils sont citoyens canadiens. Les menaces sont fréquentes : représailles sur les familles restées en Chine, intimidations, pressions économiques.* » Selon les experts interrogés, Ottawa n'a pas encore adapté son appareil sécuritaire à l'ampleur des menaces. « *Les menaces explosent : espionnage, cyber, crime organisé, ingérence électorale. Aucun service ne peut tout couvrir avec les ressources actuelles* », estime Phil Gurski.

Malgré les nouveaux mécanismes de surveillance déployés lors de la campagne de 2025, le Canada reste exposé. Comme le résume amèrement Phil Gurski, « *les pays comme la Chine ont bien compris que le Canada ne prend pas encore assez au sérieux la sécurité nationale* ». ■



Le Premier ministre canadien Mark Carney et le président chinois Xi Jinping à l'occasion d'une rencontre à Gyeongju, en Corée du Sud, le 31 octobre dernier. *Photo Adrian Wyld/AP/Sipa*

Le combat d'Ottawa pour défendre ses intérêts dans le Grand Nord

Affaiblissement des capacités, tensions croissantes avec Washington et accélération du réchauffement : Ottawa tente de rattraper des décennies de sous-investissement dans une région redevenue stratégique.

L'Arctique couvre plus du tiers du territoire du Canada, mais demeure son point de vulnérabilité majeur. Communications instables, absence de ports en eau profonde, moyens militaires encore insuffisants et bouleversements provoqués par le réchauffement climatique : Ottawa tente de rattraper des décennies d'investissement parcellaire. Une nouvelle feuille de route doit être présentée dans les prochaines semaines, alors que le gouvernement reconnaît désormais que « *l'Arctique reste l'espace stratégique le plus fragile du Canada* ».

La pression géopolitique monte à mesure que la banquise recule et que les activités scientifiques, économiques et maritimes se multiplient. Routes potentiellement plus navigables, convoitises présumées des grandes puissances, redéploiements militaires sporadiques et redéfinition progressive des frontières maritimes : le Grand Nord canadien redevient un espace disputé.

Des capacités renforcées, mais encore insuffisantes

Depuis vingt ans, Ottawa tente de combler son retard. Quatre navires de patrouille arctique sont désormais opérationnels, rejoints ponctuellement par des aéronefs de surveillance supplémentaires dépêchés lors des missions annuelles, et les forces armées multiplient les exercices de souveraineté. Le gouvernement prévoit aussi de nouveaux avions de combat et étudie l'achat de sous-marins adaptés aux conditions polaires.

Pour Stéphane Roussel, professeur à l'Ecole nationale d'administration publique à Montréal, ces avancées restent trop lentes : « *L'effort progresse, mais à un rythme de marathon, alors que les besoins augmentent beaucoup plus vite.* »

Alors que Moscou renforce surtout son flanc européen et que Pékin développe une présence scientifique dans la zone, c'est Washington qui concentre les inquiétudes canadiennes. « *Le risque le plus sérieux pourrait venir des Etats-Unis* », résume Stéphane Roussel. En cause, un vieux litige : le passage du Nord-Ouest, que le Canada considère comme des eaux intérieures, mais que les États-Unis qualifient de détroit international.

S'ajoute un second différend, la frontière en mer de Beaufort, où une zone potentiellement riche en hydrocarbures reste disputée. Pour Stéphane Roussel, « *ce secteur deviendrait un lieu idéal pour une démonstration de force américaine si Washington voulait tester la résilience canadienne* ».

Le Premier ministre, Mark Carney, a lui-même évoqué ces tensions lors d'un discours à Yellowknife, dans les Territoires du Nord-Ouest, affirmant que « *l'Arctique est un test de crédibilité pour notre souveraineté nationale* » et appelant à « *un réarmement stratégique* ».

La réduction de la banquise nourrit l'idée d'une grande route maritime arctique. Mais sur le terrain, ce scénario reste hypothétique. « *Avant d'imaginer une autoroute maritime, il faut mesurer la réalité* », explique Stéphane Roussel. Le Grand Nord canadien manque presque entièrement d'infrastructures capables d'encadrer un trafic régulier.

Les pistes d'aviation sont fragilisées par la dégradation du pergélisol, cette couche de sol gelé qui se fissure avec le réchauffement. Aucun port en eau profonde n'existe pour accueillir un navire en difficulté, et la seule liaison ferroviaire vers Churchill demeure vulnérable. Sans investissements massifs, l'ouverture accrue des eaux arctiques pourrait surtout multiplier les risques écologiques et sécuritaires, en particulier dans les secteurs où les autorités locales signalent déjà une hausse du trafic scientifique et commercial saisonnier.

Angle mort stratégique

Les communautés inuites, au cœur de l'Arctique, jouent un rôle décisif. Leur connaissance fine du territoire et leur présence permanente en font des partenaires essentiels. « *Il n'y a rien qui se fait dans le Nord sans parler à ceux qui y vivent* », insiste Stéphane Roussel.

La gouverneure générale, Mary Simon, l'a rappelé lors d'un déplacement à Iqaluit : « *Les Inuits sont les yeux et les oreilles du Canada dans l'Arctique. Sans eux, il n'y a pas de souveraineté réelle.* » Leur participation aux Rangers canadiens représente l'un des atouts les plus concrets de la souveraineté quotidienne, renforcée par un savoir-faire transmis de génération en génération dans des zones où aucune autre structure fédérale ne peut être présente en continu.

Pour Stéphane Roussel, la clé des prochaines années ne réside pas d'abord dans la puissance militaire, mais dans la capacité d'Ottawa à assurer « *une présence gouvernementale concrète* ». La feuille de route attendue devra préciser comment renforcer cette présence civile, économique et militaire, condition indispensable pour éviter que le Grand Nord ne devienne un angle mort stratégique. — ***T. B.***

> « Les Inuits sont les yeux et les oreilles du Canada dans l'Arctique. Sans eux, il n'y a pas de souveraineté réelle. »
>
> **MARY SIMON**
> Gouverneure générale du Canada



Le Mexique attire les capitaux étrangers mais sa croissance peine

AMÉRIQUE DU NORD

Le Mexique a enregistré un record d'investissements étrangers cette année, mais sa croissance reste faible.

Aurore Bayoud
— Correspondante à Mexico



Ligne d'assemblage dans l'usine BMW de San Luis Potosi. *Photo Benedicte Desrus/The New York Times/RÉA*

Le Mexique vient d'enregistrer un record historique d'investissements directs étrangers. Au cours des trois premiers trimestres de 2025, les flux ont atteint 40,9 milliards de dollars, soit une hausse de 14,5 % par rapport à l'année précédente, selon les chiffres officiels. Pour le secrétaire d'Etat chargé du commerce extérieur, Luis Rosendo Gutiérrez Romano, *« ce n'est pas une surprise »* : *« La présidente Claudia Sheinbaum et son équipe ont intensifié la promotion du Mexique à l'international. Et dans un contexte de recomposition tarifaire mondiale, le pays profite de l'un des accords préférentiels les plus avantageux avec les Etats-Unis, ce qui attire naturellement les investisseurs. »*

La provenance des capitaux confirme en effet la solidité des liens économiques entre le Mexique et les Etats-Unis : ces derniers concentrent 39 % des investissements étrangers. Les statistiques montrent toutefois une diversification croissante des origines : l'Espagne représente 14 %, vient ensuite le Japon avec 7 %, puis les Pays-Bas avec 6 %.

Accès au marché américain

Pour Oscar Ocampo, économiste de l'Institut mexicain pour la compétitivité, cette tendance doit s'accentuer : *« Les Etats-Unis ne sont pas, à ce stade, un partenaire totalement fiable. Le Mexique doit mieux mettre à profit ses traités avec l'Europe, l'Amérique latine et l'Asie-Pacifique. »* Ce dynamisme est largement alimenté par le phénomène de « nearshoring » (ou délocalisation proche). Dans un contexte de tensions commerciales persistantes entre Washington et Pékin, de nombreuses entreprises multinationales voient le Mexique comme une plateforme de production stratégique et fiable pour accéder au marché américain. Le réinvestissement des bénéfices par des entreprises déjà implantées au Mexique constitue la part du lion des investissements, avec environ 68 % du total. Ce chiffre indique que les multinationales présentes sur le sol mexicain ont confiance en la stabilité du pays et choisissent d'y conserver leurs profits.

On observe aussi une croissance spectaculaire des nouveaux investissements, qui ont plus que triplé par rapport à 2024, pour atteindre 6,6 milliards de dollars. Toutefois, ces nouveaux projets ne représentent encore qu'une part minoritaire de l'ensemble, environ 16 % du total.

Ce pourcentage reste bien en deçà des tendances historiques d'avant 2019, où les nouveaux projets avoisinaient régulièrement les 40 % de l'investissement étranger total. La capacité du pays à attirer de nouvelles entreprises, bien qu'en nette amélioration, n'a pas encore retrouvé son niveau d'antan. *« Est-ce un résultat à sauter au plafond ? Non,* a reconnu le secrétaire d'Etat au Commerce extérieur. *Mais ça reste une bonne nouvelle ».*

Transfert de technologies

Oscar Ocampo insiste également sur le fait que les investissements étrangers directs sont bien plus qu'une simple injection de capitaux : *« Ils représentent un transfert de technologies, un moteur d'emplois mieux rémunérés et une porte d'entrée vers les chaînes de valeur mondiales les plus sophistiquées. »* Mais derrière ces bonnes nouvelles se cache une réalité moins flatteuse : la croissance du PIB frôle la stagnation et l'investissement national, lui, s'effondre. La Banque du Mexique (Banxico) a été contrainte de réduire de moitié sa prévision de croissance pour 2025, à seulement 0,3 %.

De plus, le pays fait face à une inflation persistante, qui s'est établie à 3,6 % en rythme annuel au cours de la première quinzaine de novembre. Le contraste révèle une économie qui avance à deux vitesses, portée par des capitaux étrangers mais freinée par l'incertitude interne. De plus, l'investissement étranger, bien que record en valeur absolue, ne représente qu'environ 2,3 % du PIB national. Son impact direct sur la croissance globale de l'économie reste donc limité. ■

En Espagne, la droite réclame la démission de Pedro Sanchez

EUROPE

Des manifestants ont dénoncé à Madrid dimanche les scandales de corruption.

Cécile Thibaud
— Correspondante à Madrid

Derrière la bannière « Mafia ou corruption ? », plusieurs dizaines de milliers de personnes se sont rassemblées à Madrid dimanche, à l'appel du Parti populaire (droite), pour protester contre les scandales qui éclaboussent le gouvernement du socialiste Pedro Sanchez, et réclamer la convocation de nouvelles élections. *« L'Espagne n'en peut plus. Pendant que certains se cassent le dos au travail, d'autres se répartissent les pots-de-vin et les privilèges »*, a lancé le chef de file du PP, Alberto Nuñez Feijoo, qui n'a pas hésité à accuser le gouvernement de *« dérive mafieuse »*, avec la musique du film « Le Parrain » en bandeson, face à la foule qui scandait *« Pedro Sanchez démission ». « Personne ne doit être au-dessus de l'Etat de droit »*, a insisté la présidente de la région de Madrid, Isabel Diaz Ayuso, représentante de l'aile dure du PP.

Le PSOE a-t-il été financé par de l'argent sale ?

L'étau se resserre autour de Pedro Sanchez, au pouvoir depuis 2018. Deux de ses proches de la première heure, l'ancien ministre des Infrastructures, José Luis Abalos, et son numéro deux, Koldo Garcia, viennent d'être envoyés en prison préventive dans une affaire de contrats truqués sur l'achat de masques pendant la pandémie. L'enquête, toujours en cours, semble indiquer qu'il ne s'agirait que du premier échelon d'une longue chaîne de corruption. Derrière les barreaux, ils prennent le relais d'un troisième homme, Santos Cerdan, qui lui aussi avait fait partie du cercle très proche de Pedro Sanchez, et qui vient de sortir de plus de quatre mois de prison préventive.

La grande question est de savoir pour qui auraient roulé les trois escrocs. Trafiquaient-ils pour leur compte ? Ou bien pour celui du Premier ministre socialiste ? Et son parti, le PSOE, a-t-il été financé par de l'argent sale ? Le doute plane et les petites formations politiques alliées des socialistes au Parlement expriment leur malaise.

Plusieurs d'entre elles ont déjà signalé qu'au premier indice de financement illégal du parti, elles quitteraient le navire. Car si elles ont appuyé Pedro Sanchez en 2018, c'est précisément parce que le dirigeant socialiste promettrait transparence et intégrité, face à un PP gangrené par une série de scandales de corruption. La situation est-elle en train de se reproduire à l'inverse ? Toute une série d'affaires judiciaires sont en train de semer le doute, d'autant que l'épouse et le frère de Pedro Sanchez font aussi l'objet d'enquêtes. Certains, à gauche, questionnent les excès de zèle d'une justice qui pencherait trop du côté des conservateurs.

« Immoralité »

Mais du côté des partis nationalistes basques et catalans, comme des petites formations de gauche, on reconnaît qu'il est de plus en plus difficile de soutenir un gouvernement socialiste marqué par autant d'affaires troubles. A droite, le Parti populaire tente de saisir l'occasion. Face à un exécutif décrédibilisé, la seule solution est la convocation d'élections, affirme Alberto Nuñez Feijoo, le leader de la droite, qui sait que son parti, le PP, est favori dans les sondages. Il pointe *« l'immoralité »* de Pedro Sanchez, accusé d'être *« à la tête d'une organisation criminelle »* et tente d'attirer à lui ceux qu'il appelle les *« socialistes de bonne foi »*, trahis par l'actuel leader de leur parti. *« Pedro Sanchez ne gouverne pas, il se protège, cette législature est absurde. Il n'a ni projet, ni budget, ni majorité dans la rue ni au Parlement »*, affirmait le chef du PP lors du rassemblement, dimanche, acclamé aux cris de *« Président ! Président ! »*.

En dépit de ses protestations, Alberto Nuñez Feijoo sait qu'il n'a pas la force nécessaire pour gouverner seul. Les sondages indiquent la forte montée en puissance de Vox, à l'extrême droite, qui devrait s'imposer en allié difficile, comme c'est déjà le cas dans les régions où le PP s'est vu obligé de reculer en matière d'immigration, de lutte contre le changement climatique ou de défense des droits des femmes. C'est précisément cette crainte de voir les ultras au pouvoir qui a jusqu'ici permis au gouvernement de Pedro Sanchez de se maintenir à flot. Reste à savoir combien de temps encore. ■

Les entreprises familiales allemandes font volte-face vis-à-vis de l'extrême droite

EUROPE

La plus vieille association des entreprises familiales allemandes renonce à tout contact avec des députés d'extrême droite.

Elle a reçu un déluge de critiques, après avoir brisé le « cordon sanitaire » vis-à-vis de l'AfD la semaine dernière.

Emmanuel Grasland
— Bureau de Berlin

Marche arrière toute ! Après avoir reçu un déluge de critiques, l'association des entreprises familiales allemandes Familienunternehmer fait un virage à 180° sur sa stratégie vis-à-vis de l'extrême droite. La semaine dernière, l'association de 6.500 entreprises familiales avait déclaré que son approche était un échec et annoncé la levée de l'interdiction des contacts au niveau fédéral avec le parti Alternative pour l'Allemagne (AfD).

« Il s'est passé le contraire de ce que nous voulions », a reconnu dimanche soir la dirigeante de l'association, Marie-Christine Ostermann, dans un communiqué. *« Nous avons invité des députés de l'AfD à une soirée parlementaire pour qu'ils entendent de notre bouche que leur programme est hostile à l'économie et qu'il nuit à l'Allemagne en tant que site économique. Malheureusement, le public a eu la fausse impression – notamment à cause des déclarations de l'AfD – que nous voulions renforcer le parti. »*

« Une erreur »

A l'issue de réunions avec ses membres, l'association fait donc amende honorable. *« Nous reconnaissons que cette invitation s'est avérée être une erreur et n'a pas abouti à ce que nous voulions »*, explique Marie-Christine Ostermann. *« Nous devons trouver d'autres moyens de débattre, afin de pouvoir critiquer l'AfD tout en exprimant clairement nos positions. »*

Les sociétés familiales pèsent lourd en Allemagne. Elles représentent près de 90 % des entreprises et emploient 58 % des assurés sociaux. La décision de l'association avait entraîné le départ de membres comme le fabricant du Thermomix, Vorwerk, le fabricant de boissons Fritz-Kola ou de la chaîne de droguerie Rossmann. Le groupe Deutsche Bank avait également annoncé qu'il ne mettrait plus ses locaux à la disposition de l'association après que la réunion parlementaire a eu lieu dans un local fourni par la banque. En revanche, un des leaders du Mittelstand, la société Trumpf, est venu au secours de l'association. *« Dans ce genre de situation, j'ai tendance à attendre, à boire un verre de vin rouge, à faire redescendre l'émotion, puis à réfléchir à nouveau pour voir si c'est une décision judicieuse »*, a déclaré dans un entretien au « Stuttgarter Zeitung », la présidente de Trumpf, Nicola Leibinger-Kammüller.

90 %

DES ENTREPRISES allemandes sont des sociétés familiales. Elles emploient 58 % des assurés sociaux.

Décision vivement critiquée

Voilà un an, une quarantaine d'entreprises familiales, allant du producteur de tracteurs Claas au groupe d'électroménager Miele en passant par le fabricant de tronçonneuses Stihl, le laboratoire Boehringer ou l'inventeur du Thermomix Vorwerk, avaient lancé une campagne contre l'AfD lors des élections régionales. Les contacts entre l'association et l'AfD ont également suscité un flot de critiques de la part des partis conservateurs et des socio-démocrates. *« Ce parti nuit à notre pays »*, avait mis en garde le vice-chancelier, Lars Klingbeil lors du congrès des employeurs à Berlin. Pour le dirigeant, les partis démocratiques doivent trouver des solutions pour l'Allemagne. *« Mais pour cela, on doit éviter de faire quoi que ce soit avec l'extrême droite. »*

Lundi, les conservateurs, les Verts et les socio-démocrates ont salué la décision de l'association des entreprises familiales. En revanche, l'extrême droite a vivement critiqué cette volte-face. *« Lorsque l'AfD sera au pouvoir, les entrepreneurs familiaux et toutes sortes d'autres associations voudront d'urgence nous parler »*, a ironisé le député d'extrême droite, Malte Kaufmann sur X. ■

Réservé aux lecteurs du quotidien Les Échos

OFFRE SPÉCIALE VALABLE JUSQU'AU 16/12



Château Lagrange 2015
Bordeaux Saint Julien

120,00€ au lieu de ~~150,00€~~

« D'une couleur grenat-pourpre moyenne à profonde, le Lagrange 2015 dégage des notes parfumées de cerises enrobées de chocolat, de cassis et de tarte aux mûres, avec des touches de violette, de sous-bois, de truffe et de boîte à cigares. Moyennement corsé, avec beaucoup de fruits noirs intenses et des tanins fermes et granuleux, il présente une ligne racée et une finale longue et minérale. »

Les Echos WINE CLUB par wineandco

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

Retrouvez toutes les offres sur wineclub.lesechos.fr

Commande par téléphone : 0 810 505 015 Prix appel local (Lundi-Vendredi : 9h-18h)

La science du climat se rebiffe pour marquer les dix ans de l'accord de Paris



Le dernier rapport du GIEC, paru en mars 2023, montrait que la planète était en route pour franchir au début des années 2030 la limite de 1,5 °C de réchauffement. *Photo Patrick Kovarik / AFP*

CLIMAT

Les travaux pour la rédaction du 7e rapport du GIEC ont été lancés lundi à Saint-Denis.

Pour la première fois, l'ensemble des auteurs, soit près de 600 experts, se sont retrouvés en un même lieu pour affirmer leur unité.

Marie Bellan

C'est une première. Pour l'anniversaire des 10 ans de l'accord de Paris, signé lors de la COP21, l'ensemble des 600 auteurs du GIEC, tous scientifiques de haut niveau, sont réunis pour une semaine de conférence à Saint-Denis (Seine-Saint-Denis). Elle rassemble trois groupes de travail qui planchent habituellement chacun de leur côté : le gouvernement français a choisi de les accueillir tous ensemble pour une session d'une semaine qui doit lancer les travaux du 7e rapport du GIEC.

Pour mémoire, le GIEC publie tous les six ans environ un rapport qui synthétise l'état de l'art de toutes les publications scientifiques portant sur le climat. Ce rapport fait référence car il ne peut être adopté sans l'aval de tous les pays ayant signé la Convention-cadre des Nations unies sur le changement climatique (CNUCC). Une gageure à l'heure du trumpisme triomphant et des attaques répétées outre-Atlantique contre la science climatique.

La ministre française de la Transition climatique, Monique Barbut, qui a ouvert la session lundi, s'est donc employée à rassurer les scientifiques sur l'utilité et la nécessité de leurs travaux. « *Sur nos réseaux sociaux, dans nos journaux, et même au cœur de nos institutions politiques, trop de gens nient les résultats de votre travail* », a-t-elle dit en débutant, avant d'ajouter que l'accord de Paris, qui vise à limiter le réchauffement planétaire à + 1,5 °C d'ici la fin du siècle par rapport à l'ère préindustrielle, « *n'aurait jamais été atteint sans votre travail* ».

Des chercheurs du monde entier

La ministre a également insisté sur le caractère universel des rapports du GIEC, qui réunissent des experts des cinq continents. Lundi matin à Saint-Denis se croisaient en effet des chercheurs venus d'Asie, du continent africain, ainsi que des Européens et même des Américains, bien que l'administration Trump ait décidé de sortir de l'accord de Paris, mais pas de la CNUCC.

Un effort a été fait ces derniers temps pour mieux intégrer les chercheurs des pays en voie de développement, le GIEC étant parfois accusé d'être trop centré sur les communautés scientifiques occidentales. Un biais qui s'explique toutefois par le fait que les travaux du GIEC sont le reflet de la littérature scientifique sur le climat, où dominent encore les laboratoires de recherche des pays occidentaux. Pour ce 7e rapport, l'accent va être mis sur plusieurs points non encore traités. Par exemple, les conséquences de ce que les scientifiques appellent l'« overshoot », c'est-à-dire le dépassement des + 1,5 °C de réchauffement, désormais considéré comme inéluctable dès les années 2030, mais un dépassement qui serait limité et temporaire avant de revenir à une température inférieure.

« *Comment fait-on pour faire baisser les températures et les faire revenir à un certain seuil ?* », interroge Robert Vautard, climatologue et coprésident du GIEC. « *Cela implique des technologies, des solutions fondées sur la nature, mais cela fait aussi intervenir une réponse du système climatique qu'on ne connaît pas très bien. On n'a jamais eu les températures qui baissent* », poursuit le chercheur.

Les techniques de capture du CO_2

Un des chapitres sera ainsi consacré aux technologies d'élimination du carbone dans l'atmosphère, de manière à avoir des émissions négatives et permettre à la température moyenne du globe de repasser sous le seuil des 1,5 °C. Ces techniques, dites de « CCS » (carbon capture & storage), sont plébiscitées par les industriels les plus émetteurs de CO qui y voient un moyen de poursuivre leurs activités extractives. Mais, prévient Robert Vautard, « *pour avoir des émissions négatives, ça ne se réglera pas seulement avec des technologies d'élimination du CO_2. La baisse des températures, elle, passe d'abord par une stabilisation et par une baisse très forte et très rapide des émissions de gaz à effet de serre* ».

Reste une interrogation, celle du calendrier de parution du 7e rapport, sur lequel il n'y a pas eu d'accord. Les pays membres de la « Coalition pour la haute ambition », notamment l'Union européenne et les pays du Sud les plus vulnérables au changement climatique, plaident pour une parution en 2028, ce qui permettrait d'intégrer au Bilan mondial prévu par l'accord de Paris cette année-là les dernières conclusions du GIEC. Mais un autre groupe d'Etats, les grands émergents et les pays producteurs d'hydrocarbures, militent, eux, pour une parution ultérieure, en 2029. Une ligne de partage qui rappelle celle qui a divisé les délégations à la COP30 de Belem sur la sortie des énergies fossiles. ■

> « Ça ne se réglera pas seulement avec des technologies d'élimination du CO_2. La baisse des températures passe d'abord par une stabilisation et par une baisse très forte et très rapide des émissions de gaz à effet de serre. »
>
> **ROBERT VAUTARD**
> Climatologue et coprésident du GIEC

Qu'est-ce que le Bilan mondial ?

Le Bilan mondial est une obligation découlant de l'accord de Paris qui recense, tous les cinq ans, les efforts faits par l'ensemble des pays en matière de décarbonation et qui dresse leurs priorités pour les années à venir. Le dernier Bilan mondial a été présenté lors de la COP de Dubaï en 2023. Le prochain est prévu pour 2028.
Or le 7e rapport du GIEC pourrait ne pas être sorti à cette date. Un manque préjudiciable car les travaux du GIEC pour cette 7e édition devraient permettre d'en savoir un peu plus « *non pas sur les causes* [du changement climatique, NDLR], *elles sont établies depuis longtemps, mais plutôt sur l'amplitude et sur la fréquence des événements* », rappelle Robert Vautard, climatologue et coprésident du GIEC. Beaucoup de régions, comme la partie australe de l'Afrique ou l'Afrique centrale, n'ont pas été suffisamment couvertes par le précédent rapport faute d'études. Enfin, plusieurs événements climatiques extrêmes de ces dernières années – dont la vague de chaleur hors norme qu'a connue la Colombie-Britannique, au Canada, en 2021 – n'ont pas été intégrés au 6e rapport du GIEC et mériteraient d'être mieux cernés par les scientifiques.



idées



Kristelle Roldeia pour « Les Echos »

Et si l'Europe inventait l'université du XXIe siècle ?

L'ANALYSE
de **Théo Haberbusch**

Lancée sur une idée française, l'initiative des universités européennes ambitionne de créer un espace commun de formation et de recherche à l'échelle de l'UE. Elle a suscité l'enthousiasme, mais se heurte encore à de nombreux obstacles.

DRH, vos futures recrues porteront-elles sur leur CV le nom de Civica ou d'Una Europa ? Parents, vos enfants suivront-ils leurs cours sur les campus d'EuConexus ou d'EuroTeQ ? Si ces noms, bien réels, d'universités européennes créées depuis 2019 ne vous disent rien, revenons un peu en arrière. La Sorbonne, 26 septembre 2017. Dans l'amphithéâtre, Emmanuel Macron, tout juste élu président de la République, prononce son premier discours sur l'Europe. L'une de ses propositions va connaître un destin singulier : il faut, dit-il, créer des *« universités européennes »*.

C'est dans ce même lieu qu'en 1998 fut signée la déclaration de la Sorbonne, qui posa les bases du système licence-master-doctorat (LMD). Vingt ans plus tard, l'Europe de la formation est à l'image de celle des entreprises : fragmentée. Pas de « marché unique », mais 27 législations nationales qui entravent les projets conjoints.

Derrière l'idée se trouve le conseiller Europe du président, Clément Beaune. Son intuition : le continent qui a vu naître l'université doit lui redonner une visibilité internationale. Il imagine un Erasmus « puissance 2 ou 3 » permettant de commencer un diplôme à Paris, de le continuer à Rome et de le terminer à Berlin… sans se noyer dans la paperasse.

Le discours présidentiel fait mouche et la France porte son idée à Bruxelles. Elle a touché une *« corde sensible »*, constate aujourd'hui l'Association européenne des universités. La Commission européenne s'en empare et lui donne un cadre : des financements attribués à des consortiums d'universités, sélectionnés au travers d'appels à projets. Lancée officiellement en 2019, l'initiative dépasse les ambitions initiales : 17 alliances sélectionnées la première année, puis 24 en 2020. Huit ans plus tard, on compte 65 alliances, regroupant plus de 570 établissements de 35 pays. Dans l'Hexagone, l'enthousiasme est inédit : 37 universités françaises participent au mouvement et 14 prennent même en charge la coordination (Sorbonne Université, Aix-Marseille, Strasbourg, Gustave-Eiffel, Sciences Po, Poitiers…).

Comment aboutir à un « diplôme européen », c'est-à-dire unique et reconnu dans tous les pays ?

La Commission a voulu une approche inclusive, intégrant des universités de l'Est et du Sud : un choix salué pour son ouverture, mais critiqué pour sa dilution. Conséquence : les alliances comptent en moyenne neuf membres, ce qui rend leur fonctionnement complexe. Pourtant, les résultats sont bien là. Les universités européennes ont déjà créé plus de 600 programmes conjoints. Elles expérimentent, entre autres, des campus numériques, des mobilités hybrides et une gouvernance partagée. Elles se dotent d'agendas communs de recherche, partagent des équipements, lancent des académies entrepreneuriales, très populaires auprès des étudiants, et créent des liens avec les entreprises.

Mais les pionniers s'attaquent à des défis de taille. Malgré la popularité d'Erasmus, la mobilité étudiante ne concerne qu'une minorité, autour de 10 %. Les alliances visent 50 % de mobilité, un objectif lointain malgré une hausse de 400 % depuis 2019.

Derrière la question de la mobilité, se profile un autre nœud gordien : comment aboutir à un « diplôme européen », c'est-à-dire unique et reconnu dans tous les pays ? A plus long terme, l'enjeu est la création de cadres européens communs pour certaines professions clés – enseignants, ingénieurs, médecins –, afin de garantir des standards partagés de compétences et de mobilité.

Le financement, le point faible

Pour l'heure, construire un programme conjoint relève encore du parcours d'obstacles – plus de cinquante barrières réglementaires ont été recensées à travers l'Europe, preuve du rejet viscéral par certains Etats d'harmoniser les règles. Forte de l'élan suscité par l'initiative, la Commission enjoint les Etats à aller plus loin. En mai 2025, ils ont franchi une étape en validant la création d'un label européen, sorte de certificat attestant de la dimension transnationale d'un cursus… mais encore loin du Graal du diplôme commun. Le financement est l'autre faiblesse majeure : Erasmus+ pour la formation, Horizon Europe pour la recherche, fonds régionaux pour l'innovation… Les alliances vivent de programmes fragmentés et d'appels à projets arrivant à échéance en 2028-2029, sans garantie de pérennité. Trouver un modèle économique pour l'avenir, permettant d'assurer un budget de 10 millions par an chacune, nécessaire à leur fonctionnement selon Enrico Letta, s'avère donc crucial et supposera un soutien européen significatif.

Dans ce contexte, les modèles d'avenir divergent. Les universités les plus établies voient l'alliance comme un label fédératif, façon Ivy League, quand les plus petites y projettent une intégration bien plus poussée, voire une fusion européenne. Si diversité et autonomie restent des marqueurs forts de l'enseignement supérieur, d'autres jugent qu'il faut aller plus vite et plus loin. Dans un contexte géopolitique bouleversé, les alliances deviennent un levier pour défendre le modèle européen face aux logiques de repli et d'influence, qu'elles soient américaines ou chinoises.

D'où l'idée, défendue par certains, de constituer un noyau dur d'universités réellement intégrées – dotées d'une gouvernance commune, d'un budget partagé et capables de délivrer leurs propres diplômes. Une structure de ce type ferait franchir un cap : celui d'une université européenne pleine et entière, comparable au saut institutionnel qu'ont représenté, dans d'autres domaines, les créations du CERN ou d'Airbus. ■

N'oubliez pas le consommateur !



LA CHRONIQUE
de **Jean-Marc Vittori**

Faut-il interdire l'enseigne chinoise Shein ? Pourquoi, alors, ne pas incriminer ses clients ? Après tout, l'offre et la demande vont toujours ensemble… Dans le torrent de réactions qui a suivi l'ouverture d'une boutique Shein au sein du très parisien BHV, il n'y en a eu que pour l'enseigne d'ultra-fast-fashion. Il faut reconnaître que le géant de la distribution constitue une cible parfaite.

D'abord, Shein est une firme chinoise, à un moment où les relations commerciales entre l'Europe et l'empire du Milieu se tendent. Ensuite, c'est une grande firme dans un pays où l'on raffole des petites. Elle ne respecte pas toujours les droits sociaux dans son pays, pourtant beaucoup moins développés qu'en France. Elle joue avec les frontières de la contrefaçon en s'inspirant de grandes marques occidentales. Pour compléter le tableau des horreurs, Shein fabrique des produits souvent de mauvaise qualité, contenant parfois des produits toxiques, qui ne durent jamais longtemps, et qu'elle fait transporter en avion – autant dire que le bilan écologique est désastreux. Cerise sur le gâteau, la firme propose, ou proposait, des objets interdits à la vente, comme des armes ou des poupées pédopornographiques. Il est bien sûr normal et souhaitable que Shein soit rappelé à la loi, sans la moindre indulgence. Mais il est aussi nécessaire d'élargir la perspective.

D'abord, Shein n'a rien inventé. La firme s'est contentée de pousser à fond les leviers imaginés par d'autres. Ce n'est pas elle qui a accéléré la mode bien au-delà des deux collections par an. L'espagnol Zara et d'autres enseignes européennes ont bâti leur succès en multipliant les collections, avec des séries courtes acheminées le plus vite possible au client. Shein est juste allé beaucoup plus loin, en proposant 7.000 nouveaux produits par jour sur son site Internet. Ce n'est pas Shein qui a réinventé la vente par correspondance avec ses milliards de colis, mais l'américain Amazon. Ce n'est pas Shein qui a commencé à faire fabriquer à bas coût en Asie dans des conditions douteuses, mais les grands groupes du Vieux Continent, nombreux parmi les donneurs d'ordres aux ateliers du Rana Plaza – une usine au Bangladesh qui a tué plus de 1.000 ouvriers en s'effondrant en 2013.

Achats plaisir

Ensuite, l'offre de Shein rencontre une demande. Plus de 20 millions de Français auraient ouvert un compte chez le distributeur, 3 à 4 millions sont des clients réguliers – surtout des clientes (le nom Shein vient du raccourcissement de l'anglais « she inside », « elle à l'intérieur »). Il serait périlleux de balayer leurs achats, comme il était périlleux de mépriser les revendications des « gilets jaunes ».

Ce n'est pas un hasard si Michel-Edouard Leclerc, le patron du groupe de distribution qui porte son nom, a pris la défense de Shein en dénonçant *« le bal des aveugles »*. Il peaufine ainsi son image de champion des prix bas tout en cajolant une partie de sa clientèle.

Les clients de Shein cherchent à acheter moins cher. Dans une France où le pouvoir d'achat moyen par tête stagne depuis un an (ce qui signifie que des millions de consommateurs ont donc vu le leur diminuer), ils peuvent continuer à s'habiller, à faire eux aussi des achats plaisir. Leur motivation pourrait aller au-delà. Le philosophe Benoît Heilbrunn, professeur à l'ESCP, estime que l'achat Shein devient un moyen d'affirmer son identité. Peut-être jusqu'à devenir l'expression d'un rejet des élites au portefeuille mieux garni.

Pour remettre en cause une offre qui a des effets négatifs, il est indispensable de s'interroger sur la demande en face.

La leçon va bien au-delà de Shein. Pour remettre en cause une offre qui a des effets négatifs, il est indispensable de s'interroger sur la demande en face, sur ce qui la nourrit, pourrait la canaliser ou la détourner. C'est vrai pour l'habillement ou l'automobile (avec les SUV, gros consommateurs d'énergie). C'est vrai aussi pour la drogue, qui engendre des problèmes d'insécurité de plus en plus grands.

C'est même vrai dans la finance : quand la Grèce proposait trop de titres de dette dans les années 2000, c'est aussi parce qu'il y avait des acheteurs prêts à trop en acheter sans avoir sérieusement évalué le risque. L'offre ne crée pas toujours la demande, contrairement à ce qu'affirmait l'économiste du XIXe siècle Jean-Baptiste Say. Mais l'une rencontre toujours l'autre, d'une manière ou d'une autre

Jean-Marc Vittori est éditorialiste aux « Echos ».

chroniques



iStock

Assumer un vrai prix du carbone

Une taxe carbone rendrait compétitive l'industrie française, encouragerait les relocalisations et la consommation raisonnée de l'IA et de l'avion. Pour résoudre la question sociale qui s'ensuit, il faudrait créer un revenu universel vert.



par **Gaspard Koenig**

J'ai participé récemment à un dîner de conspirateurs. Il ne s'agissait pas de renverser la République mais, plus modestement, de relancer dans le débat public l'idée de fixer un prix du CO_2 substantiel, qui permette à la France d'emprunter un chemin crédible vers la neutralité carbone.

Le prix du carbone est déjà une vieille ritournelle, née dans les années 1990 au moment où la question du réchauffement climatique devenait à la fois un fait scientifique et un sujet politique. On ne compte pas le nombre de rapports, de plaidoyers et de propositions. C'est même devenu une spécialité universitaire : les économistes de l'environnement passent une bonne partie de leur carrière à débattre des vertus respectives des quotas et de la fiscalité. Avant la COP de Paris était née une « coalition pour un prix du carbone » regroupant 74 pays. Dix ans plus tard, la Chine a relancé le débat en vantant, à la COP de Belém, le développement de son marché national du carbone.

Signal-prix

Il faut dire que l'idée est séduisante. Autant la restauration de la biodiversité peut passer par une approche décentralisée, faisant appel à la sensibilité de chacun et à la responsabilité des territoires, autant l'impératif vital de la réduction des émissions carbone me semble justifier le recours à l'Etat. Laisser pousser l'herbe de son jardin produit un résultat concret, rapide et satisfaisant (le retour des insectes puis des oiseaux). En revanche, réduire ses émissions carbone est un sacrifice abstrait (toutes les particules de carbone sont fongibles dans la même atmosphère), de long terme (pas d'effet avant vingt ou trente ans) et négatif, puisqu'il s'agit d'amoindrir un mal plutôt que de faire le bien. Seuls quelques êtres exceptionnellement vertueux, anachorètes de l'anthropocène, calculent rigoureusement leur bilan carbone pour se tenir au chiffre magique de deux tonnes par an. Les autres baissent le thermostat de temps en temps mais craquent pour un petit séjour à New York (rappel : il faudrait trente-six ans de réduction de chauffage ou neuf ans de régime végétarien pour compenser un seul vol long-courrier). Face à cette tragédie des communs à l'échelle planétaire, l'action collective est seule à même de dénouer les contradictions inscrites dans les individus.

Une fois établi le rôle de la puissance publique, il faut assumer l'outil du prix, plus efficace et plus juste qu'une réglementation granulaire et irritante. L'hiver 2023 a démontré l'efficacité du « signal-prix » : face à la hausse des tarifs de l'électricité, les ménages ont accompli des efforts de sobriété sans précédent… Or la taxe carbone stagne en France à 44 euros la tonne, un coût relativement indolore. Imaginons un instant qu'elle passe à 250 euros, le niveau recommandé par l'économiste Christian Gollier (Toulouse School of Economics), et qu'elle soit enfin appliquée à l'ensemble des produits. Les filières se réorganiseraient spontanément, sans doute au plus proche de leurs clients pour éviter le coût carbone du transport. Assez vite, les panneaux solaires deviendraient compétitifs, l'agroécologie rentable, le train meilleur marché que l'avion, les immeubles en ossature bois moins chers que ceux en béton. Les vêtements Shein seraient considérés comme des biens de luxe. On utiliserait l'IA générative avec parcimonie…

Quelle simplification ! Du côté de l'Etat, plus besoin de planification ni de subventions laborieuses, les arbitrages étant désormais effectués par les consommateurs eux-mêmes. Du côté des entreprises, plus besoin de RSE ni de CSRD. On ne leur demanderait plus de jouer la vertu ni de remplir des formulaires. Il leur suffirait de respecter les règles du jeu. Friedrich Hayek envisageait le système des prix comme le meilleur vecteur de transmission de l'information. Désormais, cette information inclurait le coût carbone, sans qu'il soit nécessaire de détailler ni même de comprendre l'ensemble des interactions à l'œuvre. Enfin, du côté des responsables politiques, plus besoin de changer la nature humaine. En attendant que chaque acteur économique devienne écolo, autant compter sur ses réflexes les mieux établis : le calcul de l'intérêt immédiat. Au vu de l'urgence, par quelle folie idéologique s'interdire d'utiliser les mécanismes puissants du marché et de les mettre au service de notre survie collective ? Le risque sinon est de voir triompher les docteurs Folamour de la géoingénierie, de plus en plus vitupérants…

En attendant que chaque acteur économique devienne écolo, autant compter sur ses réflexes les mieux établis : le calcul de l'intérêt immédiat.

Redistribution

Reste bien sûr la question sociale et, plus largement, politique. Les soulèvements des « bonnets rouges » puis des « gilets jaunes », tous deux issus de projets de tarification du carbone, ont traumatisé la classe politique. Voilà pourquoi mes coconspirateurs insistent sur la nécessité de redistribuer intégralement le produit d'une taxe carbone, afin que les plus bas revenus s'en trouvent bénéficiaires. Là encore, l'idée n'est pas nouvelle. Michel Rocard proposait déjà, dans son rapport de 2009 sur la contribution climat-énergie, la mise en place d'un « chèque vert ». Depuis, les modélisations de dividende climat ou de revenu carbone ont fleuri. Des think tanks aussi différents que Terra Nova, le Lobby Climatique Citoyen ou GenerationLibre militent tous en ce sens. Le Canada, l'Autriche et la Suisse ont déjà mis en place des mesures approchantes.

Je plaiderais pour ma part en faveur d'une logique universelle : une même somme à chaque résident. D'abord par souci de simplicité. Ensuite parce que les modes de vie carbonés correspondent à des choix que chacun doit pouvoir assumer. Enfin et surtout pour créer une forme de solidarité nationale. Nous vivons tous dans le même environnement. Donc nous devons tous payer (à proportion égale), et tous recevoir (un revenu égal). Conspirons, débattons et votons pour un revenu universel vert !

Gaspard Koenig est philosophe.

Femmes-hommes : cet écart qui persiste

Sur la durée de leur vie active, les femmes consacrent douze ans de plus que les hommes aux responsabilités familiales. Tout le monde y perd.



par **Marie Eloy**

Lors d'une rencontre entre des entrepreneuses et un ministre, une chocolatière expliquait que son mari gérait une boutique similaire, dans la même ville. Amusé, le ministre demanda : « *Qui réalise le plus gros chiffre d'affaires ?* » « *Lui* », répondit-elle. « *Parce que je m'occupe des enfants après l'école.* » Tout était dit.

On peut invoquer mille syndromes ou théories pour expliquer les freins aux carrières et à l'entrepreneuriat des femmes. Le principal obstacle reste la charge familiale, mentale et domestique. Des obligations incompressibles et toujours inégalement réparties. Selon le dernier baromètre Ifop-News RSE, les femmes avec enfants déclarent une charge mentale plus élevée que les hommes dans tous les domaines : éducation, tâches ménagères, finances, organisation du quotidien. Un second travail ni reconnu ni rémunéré. Dans les familles monoparentales, à 82 % des femmes, les deux tiers se disent ainsi épuisées.

La fracture d'expériences de vie entre femmes et hommes reste vertigineuse. Selon l'Insee, les femmes consacrent, chaque jour, 3 h 12 aux tâches domestiques et parentales, contre 1 h 10 pour les hommes. Ce déséquilibre, qui peut sembler anodin au quotidien, devient abyssal une fois extrapolé, comme je l'ai fait, sur une vie active entre 18 et 64 ans. Les femmes consacrent douze ans de plus que les hommes à ces responsabilités ! Concrètement, cela représente douze ans de carrière, de revenus, de loisirs ou de participation à la vie publique en moins pour les femmes. Pour les hommes, cela implique douze ans d'expérience du « care », de connaissance des besoins primaires et de liens avec leurs proches en moins. Au final, tout le monde y perd. Pourtant, on continue d'ignorer ces douze ans d'écart, comme si, aujourd'hui encore, il était naturel que les femmes compensent. Sans voir toutes les répercussions de ce déséquilibre.

Dans les entreprises, cette charge se traduit pour les femmes par moins de disponibilité, de mobilité ou d'opportunités de promotion, et explique en partie la stagnation de carrière dès la naissance du premier enfant, ainsi que la surreprésentation des femmes dans le temps partiel. Au sein des foyers, cet écart alimente un cercle vicieux : plus les femmes prennent en charge la famille, plus leur rémunération diminue, et plus il semble « logique » qu'en tant que moindre salaire elles assument davantage à la maison. Cette mécanique s'accentue lors des épreuves comme la maladie grave d'un enfant ou l'aidance. Les conséquences pour les femmes sont dévastatrices : indépendance économique, retraite, sécurité en cas de violences, santé mentale, tout est affecté.

Conscience écologique

Ces douze ans d'écart expliquent aussi la plus grande conscience écologique des femmes : en gérant en continu les besoins primaires, alimentation, santé, eau, elles ressentent plus clairement les dégradations environnementales sur leur quotidien et leurs proches. Les hommes, moins confrontés à la fragilité du vivant et du care, en perçoivent moins l'urgence et les enjeux, ce qui oriente différemment leurs priorités et leurs décisions.

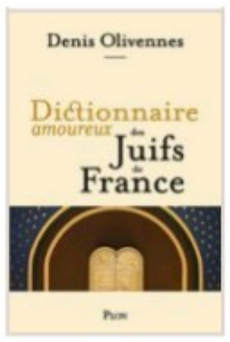
Mieux répartir ces responsabilités est donc clé pour l'égalité comme pour envisager un avenir plus durable et humain. Comment ? C'est dans les premiers mois de la parentalité que se construisent la légitimité et l'expérience nécessaires pour gérer la vie familiale. Avec le congé de naissance, récemment adopté, chacun des parents dispose désormais de deux mois supplémentaires. Un progrès, même si la rémunération reste limitée.

Depuis 2021, l'Espagne s'impose comme la référence avec seize semaines pour les mères comme pour les pères, rémunérées à 100 %. C'est le modèle le plus efficace pour balayer stéréotypes, inégalités femmes-hommes et renforcer la conscience de ce qui est vital pour notre espèce : le care et le vivant.

Marie Eloy est fondatrice de réseaux majeurs d'entrepreneuriat pour les femmes, présidente de Femmes des Territoires, conférencière et auteure.

LE LIVRE DU JOUR

Juif français, un beau mariage



LE PROPOS Etre juif en France est devenu plus difficile ces derniers temps avec la résurgence d'un antisémitisme qui a fait tant de mal à notre histoire nationale. Denis Olivennes fait un rappel salutaire du lien particulier qui unit les juifs à notre peuple, de la fierté des premiers à se dire français, et de la gratitude que ces derniers devraient leur manifester pour tout ce qu'ils nous ont apporté. Doté de 143 entrées, son dictionnaire nous fait redécouvrir les origines juives de nombreux noms liés à notre patrimoine, comme Sarah Bernhardt, Victor et Hélène Basch, les héros des droits de l'homme, l'immense romancier Albert Cohen, Edmond Fleg, figure centrale du sionisme français, Charles Haas, qui fournit le modèle de Swann à Marcel Proust ou Emmanuel Lévinas, l'un des plus fameux philosophes du XXe siècle. Quelques choix plus thématiques sont riches d'enseignements, comme la « révolution culturelle » des tibbonides en Provence, la grande lignée des médecins juifs, la place de la Haute-Banque juive ou l'hommage à l'apport des juifs à la chanson française.

L'INTÉRÊT Denis Olivennes a parfaitement joué le jeu de cette collection, nous proposant un panorama à la fois éclectique et profond. Derrière ses présentations, toujours plaisantes à lire, avec quelques clins d'œil bienvenus qui font résonance à l'actualité, il y a un bel hommage à une intégration fructueuse réalisée au cours des siècles entre le judaïsme et le patriotisme français, n'en déplaise aux esprits bornés. —***Henri Gibier***

Dictionnaire amoureux des juifs de France
de Denis Olivennes.
Editions Plon, 704 pages, 28 euros.

débats



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



Chang Martin/Sipa

Lycées professionnels : une politique publique qui s'autofinance



LA CHRONIQUE *de* **Pierre Cahuc**

Il existe des dépenses publiques qui rapportent davantage à l'Etat qu'elles ne lui coûtent. Ce phénomène, bien documenté par l'économie publique, devrait être au cœur du débat budgétaire : certaines dépenses ne sont pas un fardeau, mais de véritables investissements qui créent à terme plus de recettes fiscales et moins de dépenses sociales que leur coût initial.

C'est particulièrement vrai pour les politiques ciblant les jeunes en difficulté. Les travaux de l'équipe Opportunity Insights à Harvard montrent que les programmes d'accompagnement, l'appui à la recherche d'emploi ou les actions d'orientation peuvent transformer durablement les trajectoires professionnelles des jeunes les plus fragiles. Un jeune mieux inséré cotise davantage, dépend moins des minima sociaux, et contribue plus fortement à la croissance. Chaque euro investi peut ainsi rapporter plus d'un euro à l'Etat.

Expérience AvenirPro

L'expérimentation AvenirPro, menée depuis 2020 avec France Travail, s'inscrit dans cette logique. Le programme accompagne les élèves de terminale de lycée professionnel à travers deux phases : de janvier à juin, des ateliers collectifs animés par un conseiller, en présence du professeur, pour apprendre à chercher un emploi, valoriser ses compétences et préparer les entretiens ; après la fin de l'année scolaire, un suivi individualisé pour accompagner l'entrée sur le marché du travail. Pour en mesurer les effets, les lycées, classes et élèves participants ont été sélectionnés aléatoirement, afin de comparer rigoureusement les bénéficiaires aux non-bénéficiaires. En 2021-2022, AvenirPro a ainsi été déployé dans 171 lycées tirés au sort parmi 342 établissements de 16 rectorats.

Grâce au suivi administratif exhaustif des élèves, les résultats sont aujourd'hui clairs : les élèves de bac pro ayant bénéficié d'AvenirPro s'en sortent nettement mieux. Un an après la fin de leur scolarité, ceux qui ne poursuivent pas leurs études ont un taux d'emploi supérieur de 20 points, quarante-cinq heures de travail en plus par mois, et un revenu brut mensuel supérieur d'environ 500 euros. A titre de comparaison, les anciens élèves de bac pro non bénéficiaires qui ne poursuivent pas leurs études ont un taux d'emploi de 55 % et un revenu de l'ordre de 800 euros par mois.

Pour les finances publiques, le calcul est également favorable : le programme coûte environ 350 euros par élève, mais rapporte ensuite environ 100 euros de cotisations salariales supplémentaires, chaque mois et pendant plusieurs mois, moins d'un an après l'entrée des jeunes sur le marché du travail, sans compter les cotisations employeurs et les prélèvements liés à la consommation.

En revanche, l'effet n'est pas significatif pour les élèves de CAP, probablement parce que l'intervention, d'environ dix heures dans l'année, est trop légère pour des élèves souvent plus fragiles. Ces résultats confirment que les investissements ciblant les jeunes en difficulté peuvent rapidement rapporter plus qu'ils ne coûtent. Pourtant, ils restent trop peu développés en France. Les jeunes les plus vulnérables votent peu, sont socialement dispersés, et ne disposent pas de groupes d'intérêt suffisamment puissants pour défendre leurs besoins.

On avance parfois que l'essor spectaculaire de l'apprentissage répond à ces besoins. Mais ces jeunes ne sont que très marginalement concernés par l'explosion récente de l'apprentissage, concentrée pour l'essentiel dans l'enseignement supérieur, sous l'impulsion des entreprises et des centres de formation qui en tirent profit. Les effets de cette dynamique sur l'emploi ne sont pas établis, tandis que son coût budgétaire par apprenti est trois fois supérieur à celui observé en Allemagne, selon une note récente de la Direction générale du Trésor. Réorienter une partie des moyens consacrés à l'apprentissage vers l'accompagnement des lycéens professionnels pourrait constituer un levier puissant pour accroître l'emploi des jeunes et réduire le déficit public.

Pierre Cahuc est professeur d'économie à Sciences Po.

Les investissements ciblant les jeunes en difficulté peuvent rapidement rapporter plus qu'ils ne coûtent.

Dessin Maïlys Glaize pour « Les Echos »

Demain, votre collègue sera une IA



LA CHRONIQUE *de* **François Candelon**

Travailler à distance avec des collègues que l'on n'a jamais rencontrés ? Dans la plupart des grandes entreprises, tel est le quotidien de nombreux collaborateurs. Le phénomène ne semble pas près de s'inverser et ce type de relation de travail pourrait même bientôt franchir une étape supplémentaire. A l'autre bout du câble Ethernet, le « collègue » pourrait souvent s'avérer être… un agent IA.

Les équipes hybrides ainsi constituées laissent entrevoir un nouveau monde de possibilités. Certaines entreprises, comme le laboratoire pharmaceutique Moderna, ont déjà amorcé cette transformation organisationnelle en plaçant leurs ressources IA et humaines sous une même direction, celle du « chief people and digital technology officer ».

Revoir la division des tâches

Moderna se présente ainsi comme employant 5.000 humains et plus de 3.000 agents IA. De son côté, la start-up Artisan.co a créé des agents IA commerciaux capables d'une communication ultrapersonnalisée. Les équipes humaines conservent un rôle prépondérant en définissant les paramètres initiaux de la campagne de ventes et en suivant les performances. Une chose est certaine. Les dirigeants vont devoir repenser la manière dont travaillent leurs équipes et revoir la division des tâches entre collaborateurs et agents d'IA. En suivant quels principes ? Il est possible de comparer les interactions entre humains et IA avec celles qui se déroulent dans une voiture autonome. Pour déterminer un itinéraire et l'adapter en fonction des données qui arrivent, elles ont simplement besoin qu'on leur précise une destination, pas qu'on leur explique quand ni comment freiner ou accélérer.

A terme, la relation entre humains et IA évoluera sans doute même de telle sorte que les intelligences artificielles pourront prodiguer des conseils à leurs collègues humains, leur suggérer des tâches et même les guider pour les mener à bien. Humains et IA en arriveront à se « gérer » mutuellement, comme dans un rapport professionnel classique.

Adapter les organisations à cette nouvelle donne suppose de se pencher sur quatre sujets clés, le premier étant celui de la confiance. L'idée d'avoir une IA comme collaborateur peut, en effet, susciter une légitime appréhension. Les dirigeants devront donc donner à leurs équipes les moyens d'apprendre à se fier à elle, mais aussi de valider ou de remettre en question ses résultats, afin de garantir la conformité des décisions finales aux objectifs globaux de l'entreprise.

A terme, la relation entre humains et IA évoluera sans doute de telle sorte que les IA pourront prodiguer des conseils à leurs collègues humains.

Deuxième défi : associer les capacités pour en tirer le maximum. Les tâches ardues pour l'humain, comme les calculs complexes ou l'analyse de masses de données, sont faciles pour les ordinateurs. En revanche, ce qui est difficile pour un ordinateur, comme interagir socialement, est inné pour un humain – c'est le paradoxe de Moravec. Il s'agit donc de réévaluer et d'optimiser en permanence ce qui devra être accompli par chacun.

Facultés d'adaptation

Le troisième sujet est celui de la montée en puissance. Les capacités des agents d'IA peuvent être augmentées ou réduites à la demande, en fonction des besoins. Ce qui risque de freiner les opérations, ce ne sont pas leurs performances, mais les points de contact entre humains et IA. Les managers devront concevoir des interfaces fluides entre collaborateurs humains et agents IA afin de garantir la continuité et l'efficacité de ce nouveau modèle hybride de travail. Enfin, reste à redéfinir la notion de « fit ». En plus des facultés d'adaptation à la culture de l'entreprise, les experts du recrutement devront tenir compte, chez les candidats, de leur capacité à s'adapter à de nouveaux types d'interactions et donc à coopérer efficacement avec des collègues numériques.

Un futur du travail ni totalement humain ni complètement artificiel se dessine. Ce n'est pas l'IA seule, mais bel et bien la manière dont elle s'intégrera aux effectifs qui fera toute la différence. Pour les entreprises capables d'expérimenter dès à présent et de repenser leurs méthodes, c'est la promesse d'un avantage a priori durable.

François Candelon est partner value creation chez Seven2.

Contes et légendes françaises à propos du Mercosur

par **Jean-Luc Demarty**

Le mauvais état de l'agriculture française est imputable à quinze ans de politique agricole nationale indigente, malthusienne et bureaucratique. Les accords de libre-échange n'y sont pour rien. Depuis 2008, l'excédent agroalimentaire de l'Union européenne est passé de 10 milliards d'euros à 70 milliards d'euros. Celui de la France gagnait 6 milliards d'euros vers les pays tiers, mais perdait 8 milliards d'euros à l'intérieur de l'Union européenne, y devenant déficitaire, signe d'une compétitivité dégradée.

Le Mercosur est un marché de 270 millions d'habitants très protégé pour l'industrie et les services, avec d'énormes gains potentiels pour l'UE. C'est aussi la zone la plus compétitive du monde pour les produits agricoles européens les plus sensibles, le bœuf, la volaille et le sucre. Cette menace a été contenue par des contingents tarifaires très faibles à l'importation de ces produits, de l'ordre de 1,5 % de la consommation de l'Union européenne.

L'intérêt de développer de nouveaux marchés

La modélisation la plus récente et la plus complète de cet accord a été publiée en septembre dernier dans le « Journal of Agricultural Economics » par deux économistes agricoles réputés, le Français Alexandre Gohin, de l'Inrae, et l'Irlandais Alan Matthews, de l'université de Dublin. Les résultats sont très favorables à l'Union européenne, de 0,2 à 0,4 % du PIB. Les effets sur le revenu des producteurs de viande bovine sont très faibles (–0,3 %), voire inexistants.

Avec un quasi-doublement du prix de la viande bovine depuis 2019, ils sont aisément compensables. Les effets pour le secteur agricole sont neutres compte tenu des gains pour les vins et spiritueux et les produits laitiers. Le Mercosur gagne entre 0,5 % et 0,9 % de revenu agricole mais perd globalement.

L'intérêt de l'accord pour l'Union européenne et la France est évident. L'Union européenne sera seule à bénéficier de conditions préférentielles sur ce marché. Dans le contexte du protectionnisme américain et de la menace chinoise, l'Union européenne a intérêt à développer de nouveaux marchés auxquels il faut ajouter une dimension géopolitique importante compte tenu des liens historiques entre l'Europe et l'Amérique latine.

Les objections des opposants à l'accord sont de trois ordres. L'accord serait nuisible à l'environnement. C'est tout le contraire. L'accord de Paris sur le climat devient une clause essentielle, résultat presque sans précédent qui permet une suspension unilatérale de l'accord. L'accord de Glasgow qui interdit la déforestation devient juridiquement contraignant. Les produits importés doivent respecter les normes sanitaires et phytosanitaires de l'Union européenne et l'interdiction de l'engraissement par les hormones et les antibiotiques.

Un audit du Brésil par les services vétérinaires de la Commission européenne en 2024 a confirmé le caractère satisfaisant de la situation. Le contrôle individuel est de la responsabilité des Etats membres. Il est inimaginable de demander au Mercosur de respecter l'ensemble de nos règles de production pour un accès aussi modeste à notre marché. En outre, les agriculteurs européens reçoivent annuellement 40 milliards d'euros d'aides au revenu, 7,2 milliards d'euros en France pour compenser la différence des coûts de production avec les pays tiers.

Mécanisme de rééquilibrage

Les opposants invoquent le mécanisme de rééquilibrage qui soumettrait de nouvelles réglementations à des compensations. Cette disposition qui existe dans l'architecture des accords de libre-échange des autres pays développés est une disposition de l'OMC dite de non-violation qui permet dans des conditions très restrictives d'obtenir des compensations en cas de réglementations qui annulent ou limitent un avantage.

Cette disposition est très difficile à déclencher. Elle doit faire l'objet d'un panel bilatéral qui respecte la jurisprudence très contraignante de l'OMC. Elle ne peut s'appliquer aux réglementations en application ou annoncées au moment de l'entrée en vigueur de l'accord. Le contenu est presque vide, cependant il pourrait devenir un intérêt offensif de l'Union européenne en cas de nouvelles réglementations du Mercosur.

Jean-Luc Demarty est ancien directeur général du commerce extérieur de la Commission européenne, ancien directeur général de l'agriculture de la Commission européenne et ancien conseiller de Jacques Delors.

prospective



L'IA disrupte les cols blancs, tant mieux !

LA CHRONIQUE d'Aurélie Jean



Pour la première fois de l'histoire de l'humanité, une innovation, l'intelligence artificielle, perturbe les travailleurs de la connaissance, aussi appelés les « cols blancs ». Cet événement majeur dans notre civilisation explique en partie la panique chez la majorité des intellectuels n'ayant aucune expérience dans l'IA qui alimente non sans maladresse, quand ce n'est pas par paresse, le débat public sur les conséquences de l'IA dans notre société. Beaucoup extrapolant dans une vision long-termiste et apocalyptique les capacités de ces IA sans réfléchir réellement et concrètement aux conséquences gigantesques, pour le meilleur comme pour le pire, de ces IA en pleine expansion. Au risque de vous surprendre, chers lecteurs, que l'IA disrupte les cols blancs est une excellente nouvelle ! Laissez-moi vous expliquer.

Middle management

L'IA transforme en profondeur les industries jusqu'à constituer de véritables révolutions en en changeant le paradigme comme la médecine, qui devient de toute évidence préventive et où maintenir en bonne santé les individus se substituera à une vision de soin uniquement. Les travailleurs de la connaissance doivent alors se transformer à leur tour pour identifier ce que l'IA peut réaliser parmi les tâches constitutives de leur métier en les assistant, voire en remplaçant la tâche entièrement. En retour, l'individu développera davantage les tâches que seul lui peut faire à travers ses intelligences multiples propres (émotionnelle, créative et pratique), voire en ajoutant de nouvelles tâches nécessitant éventuellement de nouvelles compétences. Pour cela, il devra utiliser et maîtriser ses outils d'IA et aucunement les rejeter. J'ai toujours pensé que nous, cols blancs, nous étions trop longtemps reposés sur nos acquis sans jamais nous challenger tout en profitant de toutes les innovations passées, comme les nombreuses solutions de bureautique nous permettant de ne plus embaucher d'individus pour faire ces tâches à notre place. Aujourd'hui, nous sommes face à une innovation qui nous impose de réfléchir à notre place, à notre valeur ajoutée et à nos liens d'interdépendance avec les autres membres de l'entreprise et la société en général. Ces dernières décennies, beaucoup de managers sont devenus sans le réaliser – et peut-être aussi par paresse inconsciente – des gestionnaires uniquement et devront inévitablement (re)devenir des visionnaires. Ce qui est particulièrement le cas du fameux middle management, ces managers intermédiaires dans les très grandes entreprises, qui ont perdu pour beaucoup d'entre eux la connexion au métier ou la capacité créative génératrice d'idées nouvelles et novatrices, pourtant fondamentales à notre époque. Néanmoins, chers lecteurs, il y a un risque même faible : un soulèvement de cette frange de la population à cause d'une frustration trop lourde à dompter, et qui pourrait mener à une rébellion plus large des citoyens. Mais je préfère garder confiance en leur intelligence pour le bien collectif...

Aurélie Jean est cofondatrice et présidente d'Infra, une start-up deeptech en IA appliquée à la santé de la femme.

SUR LE WEB

Une intervention cardiaque à 10.000 km grâce à un robot

Depuis le CHU de Bordeaux, deux médecins français ont opéré un patient installé dans un bloc opératoire de l'hôpital universitaire de Xiamen, en Chine. L'opération s'est effectuée grâce à un robot et illustre ce que pourrait apporter la téléchirurgie dans l'avenir.

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

Dessin Maïlys Glaize pour « Les Echos »

TECHNOLOGIE // De plus en plus au contact d'êtres humains, les robots autonomes ont besoin non seulement d'interpréter le monde qui les entoure mais aussi de s'y repérer. Les caméras peuvent répondre à ce double défi.

Que verront les robots de demain ?

Jacques Henno

Le petit robot mesure à peine 20 centimètres de long sur 15 de large, mais il est capable de suivre, à la vitesse de 1,5 mètre par seconde, un chemin après l'avoir mémorisé en une seule fois. A l'arrivée, il n'a dévié que de quelques centimètres par rapport à la route prévue. Antcar n'a pas de GPS, ne coûte que 150 euros, fonctionne avec un nano-ordinateur Raspberry Pi 4, une caméra à 360° en mode dégradé qui ne capte que les grandes masses autour d'elle et un réseau de neurones inspiré de celui des insectes. *« En reproduisant la vision et le cerveau des insectes, Antcar n'a besoin que de 20 kilo-octets d'information pour effectuer un trajet de 50 mètres, soit l'équivalent d'un courriel sans photo »*, s'enthousiasme Julien Serres, membre de l'équipe Systèmes Bio-Inspirés qui a développé Antcar, à l'Institut des Sciences du Mouvement Etienne-Jules Marey (Aix-Marseille Université-CNRS). L'intérêt ? *« Notre système pourrait servir de roue de secours à un robot autonome : en cas de perte du signal GPS en intérieur ou dans un "canyon urbain", il serait capable de retourner sur ses pas pour retrouver une connexion ou de rentrer au dépôt »*, ajoute Julien Serres.

« En robotique, le marché le plus prometteur actuellement est celui des robots autonomes : robots-taxis, robots collaboratifs en usine, robots humanoïdes à domicile..., constate Fabien Moutarde, directeur du Centre robotique de Mines Paris. *Ces machines seront en permanence au contact d'êtres humains. Elles doivent donc parfaitement percevoir cet environnement, très instable, pour s'y adapter. Tout en consommant le moins d'énergie possible. »*

Or les caméras sont des capteurs peu chers et très polyvalents. *« La vision permet tout d'abord à un robot de reconnaître les objets qui l'entourent, de les identifier et parfois de les manipuler*, détaille Franck Ruffier, spécialiste de la robotique bio-inspirée au laboratoire Lab-STICC (ENSTA Brest) et codéveloppeur d'Antcar. *Mais une vision avec moins de pixels permet aussi de se localiser dans l'espace, par rapport à des contrastes créés par d'imposants objets, comme des immeubles, ou même avec la polarisation de la lumière, dont l'évolution, après calculs, "indique" le nord géographique. »* Reste à choisir le modèle de caméra le plus adapté au robot. Puis à traiter de façon les données transmises. Tout en gardant un œil sur les questions éthiques que posent des robots désormais capables, grâce à leur caméra, de deviner nos modes de raisonnement.

Les chiffres clés

● Une dizaine de milliards de dollars
La taille du marché mondial des robots humanoïdes d'ici à 2030.

● 130 à 80 images par seconde
La fréquence à laquelle travaillent les caméras qui équipent robots ou drones. Il faut que les microprocesseurs, derrière, puissent suivre.

● 3 mètres
La distance parcourue par une voiture autonome, roulant à 108 km/heure en 0,1 seconde, soit l'écart entre le moment où une caméra « voit » un événement et où l'ordinateur réagit.

● 1 millimètre sur 1 millimètre
La taille des caméras les plus petites actuellement disponibles sur le marché.

Caméras événements

Dans certains cas, les robots demeurent aveugles et doivent être guidés de l'extérieur. *« Il existe des caméras de 1 millimètre sur 1 millimètre que l'on peut intégrer dans des endoscopes de 2 millimètres de diamètre*, explique Brahim Tamadazte, spécialiste de la microrobotique à l'Isir (Institut des Systèmes Intelligents et de Robotique – Sorbonne Université-CNRS-Inserm). *Mais pour les robots utilisés pour réparer des vaisseaux à l'intérieur de l'œil ou sélectionner des spermatozoïdes lors d'une FIV, on doit suivre leurs déplacements grâce à un capteur dit "extéroceptif" : un microscope optique ou électronique à balayage pour les nanorobots. »*

Dans les autres cas, la panoplie est large : radar, caméras perspective (elles équipent les smartphones), caméras fisheye avec une vision à 120°, omnidirectionnelle à 360° et les petites dernières, les caméras événements, très prometteuses dans des environnements mouvants. *« Les caméras événements sont constituées de pixels indépendants qui envoient un signal dès qu'ils détectent un changement de luminosité*, décrit Davide Scaramuzza, directeur du groupe Robotique et Perception à l'université de Zurich. *Comme elles émettent très peu de données, le traitement de ces informations est très rapide et donc la réactivité du robot est très élevée. »* Ce très faible temps de latence – de l'ordre de 0,2 milliseconde – est très utile pour les voitures autonomes, les drones, les robots dans l'espace ou le contrôle qualité.

Une fois la caméra choisie, il faut parfois redresser ses images. *« Plus le champ de vision est grand – 120°, 360° –, plus les bords de l'image sont distordus »*, résume Guillaume Caron, codirecteur du JRL (Joint Robotics Laboratory), commun au CNRS et à l'AIST (National Institute of Advanced Industrial Science and Technology – ministère de l'Economie japonais), à Tsukuba. *« On risque donc de perdre les informations que ces bords contiennent, quand l'image est projetée sur un plan pour pouvoir être traitée par un ordinateur. »* Un problème vieux comme les cartes qui sont une représentation aplatie d'une sphère... Avec Antoine André, chercheur au JRL, Guillaume Caron a mis au point une méthode de calcul qui permet à l'ordinateur de reconstituer la sphère d'origine tout en conservant des temps de traitement acceptables. *« Cela va permettre à un robot de service de reconnaître la pièce dans laquelle il se déplace »*, avance Antoine André.

> Dans certains cas, les robots demeurent aveugles et doivent être guidés de l'extérieur.

Une fois obtenue une représentation mathématique de l'image de bonne qualité et compréhensible par l'ordinateur du robot, celui-ci doit en tirer des informations qui fassent « sens ». Par exemple, dans le cas d'une voiture autonome, « à droite, il y a un piéton qui risque de traverser ». *« C'est la sémantisation des images*, pointe Fabien Moutarde. *Depuis trois ans sont apparus en intelligence artificielle des VLM, des modèles vision-langage capables de faire le lien entre l'apparence visuelle et la sémantique. »* En mode conduite assistée, une voiture pourra ainsi dire au conducteur « si tu tournes à droite, fais attention au vélo qui arrive par-derrière ». De nouveaux modèles, dits « VLAM », pour vision-langage-action, devraient même permettre à un robot d'apprendre à reproduire une action en observant un humain.

Problème, *« l'IA peut halluciner »*, rappelle Ezio Malis, responsable de l'équipe Acentauri (Intelligence artificielle et algorithmes efficaces pour la robotique autonome – Inria). Il travaille donc sur des méthodes dites « hybrides », mélange de règles (un visage a forcément deux yeux, un nez...) et d'apprentissage automatique (la machine apprend à reconnaître un visage après avoir vu des milliers d'images) capables non seulement d'interpréter une image, mais aussi de limiter les extrapolations hasardeuses. ■



De nouveaux modèles, dits « VLAM », pour vision-langage-action, devraient même permettre à un robot d'apprendre à reproduire une action en observant un humain. *Photo iStock*

Quand les caméras interpréteront nos pensées

Dans le film « 2001, l'Odyssée de l'espace », de Stanley Kubrick, l'ordinateur HAL lit sur les lèvres des astronautes. La réalité a rattrapé la fiction : les robots seront bientôt capables de deviner nos stratégies de raisonnement. *« Chez la souris, les micromouvements des oreilles, du museau ou des abajoues ne sont pas aléatoires mais stéréotypés : en les observant avec une caméra, on peut inférer ce que ces rongeurs pensent »*, révèle Fanny Cazettes, chercheuse à l'Institut de Neurosciences de la Timone-Aix-Marseille Université-CNRS, qui avec des collègues français et portugais vient de publier un article en ce sens. La méthode est-elle applicable aux humains ? *« Oui, pour deux raisons : on pourra entraîner l'algorithme de prédiction avec des données encore plus fiables en observant un être humain et en lui demandant à quoi il pense ; et le visage humain qui comporte 42 muscles est plus expressif que chez la souris, qui n'en possède qu'une vingtaine »*, avertit Fanny Cazettes, qui souligne non seulement les bienfaits (détection d'enfants souffrants de troubles psychologique), mais aussi les dangers (manipulation de la part du robot...) d'une telle approche.

culture

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



En 1901, la jeune femme présente le travail d'Henri Matisse, complet inconnu du monde des galeries, dont « Première nature morte orange » (1899). *Photo ADAGP, Paris 2025*

Berthe Weill, l'œil moderne de Montmartre

EXPOSITION

Cette fille d'un chiffonnier va débusquer les plus grands talents modernes. De Picasso à Matisse, de Modigliani à Diego Rivera, ils sont tous passés par la galerie B. Weill et sont réunis, un siècle plus tard, au musée de l'Orangerie à Paris.

Judith Benhamou

Au début du XXe siècle, Montmartre était un territoire de pauvreté et de bohème, rempli de bidonvilles, peuplé de saltimbanques, de gens de cirque, de grisettes et autres petites mains laborieuses, mais aussi d'artistes sans le sou qui allaient devenir parmi les plus illustres de la modernité. C'est en bas de la butte qu'exerçait une demoiselle qui fût la première marchande de Picasso et de bien d'autres. Le musée de l'Orangerie, à Paris, lui consacre aujourd'hui une exposition. Elle rétablit dans la chronologie, bien avant les illustres Kahnweiler et Rosenberg, ce chaînon manquant de l'histoire du marché de l'art. Berthe Weill (1865-1951) est enfin replacée dans le grand récit de la modernité.

« *Elle était une femme sans enfant, ce qui a longtemps constitué, il faut le dire, un handicap pour sa mémoire. D'ailleurs, lorsqu'elle inaugure son enseigne, en 1901, elle y inscrit "B. Weill", sans préciser son prénom* », explique la directrice des archives de Berthe Weill, cocommissaire de l'exposition. « *Pourtant, elle est la première véritable marchande d'art moderne. Une pirate* », ajoute-t-elle. « *A l'époque, elle se place géographiquement au cœur même de la création d'avant-garde.* » Le générique des œuvres présentées est très impressionnant : Picasso, Matisse, Modigliani, Valadon et même Diego Rivera. L'activité de celle qui était fille d'un chiffonnier se décline en 300 artistes, quatre adresses successives et une galerie qui fermera définitivement en 1941, après quarante ans d'exercice.

Par le biais de l'agent d'art catalan Manach (ou Maniac) elle rencontre Pablo Picasso avant même l'ouverture de sa galerie. En 1942, elle lui remémore cet épisode dans une lettre : « *Je pense qu'il y a aujourd'hui quarante-deux ans (oui mon cher) je vous ai acheté vos trois premières toiles pour 100 francs.* » Parmi celles-ci, les commissaires, qui ont fait un travail d'enquête colossal, ont retrouvé « La Fin du numéro », de 1901, une scène de music-hall au pastel, très inspirée par Toulouse-Lautrec, ordinairement au musée Picasso de Barcelone. Weill expose Picasso dans son espace en 1902, remarquable période bleue comprise, sans ne rien vendre. Ce qui sonne le glas de leur relation commerciale.

Amie des Fauves

La même année, la jeune femme présente le travail d'Henri Matisse, complet inconnu du monde des galeries. Ses formes sont simplifiées. Ses couleurs blondes éclatent comme dans sa « Première nature morte orange », de 1899, où l'atmosphère semble nimbée d'or. Là encore, le succès des ventes n'est pas au rendez-vous. Berthe écrira dans ses mémoires : « *Son esprit inquiet de chercheur ne trouve aucune créance auprès des amateurs ; la mévente le prouve surabondamment.* »

Elle persévère en défendant aussi ses amis du mouvement fauve, les Marquet, Dufy, Vlaminck, présentés dans l'exposition. « *Les fauves commencent à apprivoiser les amateurs* », commente-t-elle. L'autre grand coup d'éclat de Berthe est la seule exposition jamais organisée pour Amedeo Modigliani de son vivant, en 1917, avec quatre nus qui vont faire scandale : « *Nus somptueux, figures anguleuses, portraits savoureux* ». Aucune vente à la clé cependant... L'exposition à l'Orangerie permet aussi des découvertes, comme Emilie Charmy (1878-1974) au geste tout aussi fauve.

La dame aux binocles épais et au chignon bas bénéficiera toujours d'une affection des artistes devenus des vedettes, mais il lui manque le prestige et l'entregent des grands marchands. Un œil, oui, le sens des affaires d'envergure, non. Si l'art moderne invente un marché de l'art transatlantique, Berthe Weill restera, elle, l'œil de Montmartre.

Berthe Weill : galeriste d'avant-garde

Jusqu'au 26 janvier au musée de l'Orangerie (à Paris).

SÉRIE

Les mystères du désert de Judée

Au bord du fleuve Jourdain, près de la mer Morte, la série israélienne « Fireflies » déploie une intrigue mystérieuse, à la croisée du polar, du fantastique et du drame psychologique.

Laura Berny

Tout commence par une inondation qui exhume des mines explosives vieilles de 50 ans dans le désert de Judée, le long du Jourdain, près de la mer Morte. Les habitants alentour doivent respecter un périmètre de sécurité avant que celles-ci ne soient regroupées et déclenchées. Mais un cycliste semble sourd aux avertissements. Sous les yeux de Dikla, une policière dévouée qui connaît tout le monde, l'homme s'enfonce dans le champ de mines puis explose. Ce n'est que le début d'une série macabre : plusieurs habitants, tous marqués par le malheur ou la désillusion, agissent tels des zombies et s'embrasent. Ce ne sont pas les mines qui en sont la cause mais une mystérieuse combustion instantanée qui laisse seul intact le cœur de la victime...

Enquête périlleuse

Dikla, interprétée par Dana Ivgy, se lance dans une enquête périlleuse malgré sa grossesse. Ses soupçons se portent d'abord sur Mimi (Ninet Tayeb), une amie d'enfance devenue experte en explosifs, revenue au village après vingt ans d'absence. Leur relation, à la fois tendue et profonde, devra surmonter les blessures du passé pour élucider le mystère de ces combustions inexplicables.

Signée Shachar Magen (« Possessions »), auteur du livre « Land of the Monasteries », dont est tirée l'histoire, et Tawfik Abu Wael (« Our Boys »), la série mêle habilement fantastique et observation sociale pour explorer les thèmes de l'emprise, de la solitude et des traumatismes enfouis. A travers une communauté isolée, rongée par la chaleur, les inondations et les mouches, « Fireflies » (« les lucioles ») dessine une métaphore poétique d'un pays au bord de l'implosion.

Le rythme est lent, les dialogues épurés, la tension plus sensorielle qu'explicite. Si la singularité du récit peut dérouter, le jeu puissant des deux comédiennes, la beauté aride du désert, personnage à part entière, et l'atmosphère envoûtante qui se dégage de l'ensemble devraient donner envie aux amateurs de surnaturel teinté de réalisme d'aller au bout des 8 épisodes.

« Fireflies » de Shachar Magen et Tawfik Abu Wael. 8 épisodes, sur Paramount+.

Suzanne de Baecque, mémoire vive d'Annie Ernaux

THÉÂTRE

Suzanne de Baecque plonge dans « Mémoire de fille ». Adapté en Allemagne puis transposé en français, le seule-en-scène met en mots des souvenirs de violences sexuelles, dont la comédienne se fait la voix sensible et intense.

Callysta Croizer

Si elle joue parfois des tours, la mémoire fait aussi d'étranges allers-retours. En se remémorant ses premières expériences sexuelles, Annie Ernaux faisait surgir, près de soixante ans plus tard, des souvenirs douloureux. Rassemblée dans un ouvrage autobiographique, sa « Mémoire de fille » a transité en outre par l'Allemagne où, en 2022, Veronika Bachfischer, Sarah Kohm et Elisa Leroy l'ont adaptée au théâtre.

De Berlin à Paris, le seule-en-scène est aujourd'hui repris en français au Théâtre des Abbesses par Suzanne de Baecque. Entre passés et présents, la comédienne s'engage dans un monologue polyphonique intense explorant la sexualité des femmes au prisme de la domination patriarcale.

Violence transgénérationnelle

Le flux des souvenirs remonte jusqu'à l'été 1958, lorsque Annie D., animatrice en colonie de vacances, vit son premier rapport intime avec H, son moniteur-chef. Point de bascule fantasmé entre la sortie de l'enfance et l'entrée dans l'âge adulte, cet événement marque pour elle une désillusion et un traumatisme indélébiles. Loin du plaisir espéré, elle subit une violence à la fois physique, psychique et sociale. Si la narratrice prend conscience a posteriori des abus dont elle a été victime, la jeune fille d'alors brûle de voir son être au monde conditionné par le regard de l'homme.

Pivot de la mise en scène de Sarah Kohm, les mécanismes oppressifs sont matérialisés par un paravent vitré. Tantôt miroir semi-opaque, tantôt fenêtre semi-transparente, il renvoie à la comédienne et au public leurs reflets diffractés. Tandis que la première se dévoile comme objet de railleries et d'humiliation, le second est à la fois complice et confident de ses malheurs. Alors que les désirs de la jeune femme deviennent désordres, ce jeu de redoublement des apparences fait écho aux dédoublements des voix du récit.

Naviguant entre la première et la troisième personne, Suzanne de Baecque se saisit des mots crus et bruts d'Annie Ernaux et les fait résonner avec son propre vécu. A travers ce tissage narratif, la comédienne réactualise au théâtre un récit de vie de jeune femme et souligne sa portée tristement universelle et transgénérationnelle. Elle distille aussi son énergie et sa sensibilité dans l'expression de la honte qui naît d'un consentement bafoué, ou de l'absorption et de la néantisation de la femme dans la volonté masculine.

D'une identité à l'autre, Suzanne de Baecque s'expose avec une justesse et une assurance remarquables, tandis que « Mémoire de fille » continue de frapper par la force de sa gravité.

Mémoire de fille

d'Annie Ernaux.
Mise en scène de Sarah Kohm.
1 h 30.
Jusqu'au 6 décembre au Théâtre de la Ville – Abbesses (à Paris).

enquête



L'inéluctable usure du pouvoir, surtout en temps de guerre, mais aussi des scandales de corruption à répétition ont fortement entamé l'image et la popularité du président ukrainien. *Photo Ozan Kose/AFP*

Comment la mécanique du sauveur de l'Ukraine s'est enrayée

GUERRE EN UKRAINE // Dégradation de la situation militaire, hostilité latente des Etats-Unis, scandales de corruption : Volodymyr Zelensky est en position de faiblesse à un moment existentiel pour son pays.

Gabriel Grésillon
et ***Guillaume Ptak***
—Correspondant à Kiev

Six années de présidence, plus de trois en tant que chef de guerre, et une équation qui se complique singulièrement. Pour Volodymyr Zelensky, la pression n'a jamais été aussi forte. Les difficultés s'accumulent au plan militaire, face à une Russie obstinée. Et le voilà dos au mur, face à un « partenaire » américain dont le plan de « paix » semble avoir été pensé avec un poignard dans le dos. Jusqu'à présent, chaque regain de pression extérieure provoquait, dans le pays, un réflexe de solidarité derrière le drapeau. Cela avait été le cas après la séance d'humiliation qu'avait subie Volodymyr Zelensky, en mars, dans le Bureau ovale de la Maison-Blanche : sa cote de popularité avait bondi. Mais cette fois, la mécanique s'enraye. Car l'étoile du président commence à pâlir dans le pays. En cause : l'inéluctable usure du pouvoir, surtout en temps de guerre, mais aussi des scandales de corruption à répétition, dont le dernier en date est passé au plus près de lui.

Dans un vaste coup de filet, le Bureau national anticorruption (Nabu) a révélé une affaire de pots-de-vin ébranlant le monde de l'énergie, avec plus de 100 millions de dollars d'argent public détourné. Deux ministres ont dû démissionner. Au cœur de ce réseau de malfrats figurait un homme, Timour Minditch, qui avait été l'associé du président lors de la création de la société de production ayant permis l'ascension du comédien Zelensky. Surtout, le tout-puissant – et détesté – chef de cabinet du chef de l'Etat, Andriy Yermak, a également fini par présenter sa démission au chef de l'Etat, vendredi, après des perquisitions menées à son domicile. Une démission qui redonne un peu d'air à Volodymyr Zelensky tout en lui compliquant la tâche, puisqu'il perd là sa principale courroie de transmission politique.

Confusion des genres

L'image de probité du président peut-elle tenir ? Le pays a connu une poussée de fièvre, en juillet, lorsque celui-ci a fait passer une loi plaçant les institutions chargées de lutter contre la corruption sous tutelle présidentielle. Devant le tollé interne et la pression des Occidentaux, Zelensky a fait marche arrière. Mais l'épisode a laissé des traces. Selon une enquête de l'Institut international de sociologie de Kiev, 71 % des Ukrainiens estiment que le niveau de corruption a augmenté depuis le début de l'invasion du pays par la Russie, un chiffre en hausse depuis 2023. L'experte en communication politique Yaryna Klyuchkovska note que *« l'épisode de juillet dernier a entraîné une baisse généralisée de la popularité du président, particulièrement chez les jeunes »*.

Le journaliste Stanislav Storozhenko résume crûment le désenchantement de la population : *« Lorsque Zelensky a été élu, la principale attente de la société était qu'il lutte contre la corruption. Et maintenant, on constate qu'il est absolument identique à son prédécesseur, Petro Porochenko. » « Ce qui démoralise les Ukrainiens, c'est l'idée qu'ils risquent leur vie pendant que des dirigeants détournent des fonds censés servir à la protection du pays »*, résume la politologue Vera Grantseva. Pour comprendre cette désillusion, il faut se pencher sur l'histoire de cet ovni politique, passé du statut d'homme de télévision à celui de président dans une stratégie populiste qui s'est heurtée, depuis, au mur du réel.

Quand Volodymyr Zelensky arrive au pouvoir, en 2019, c'est à la faveur d'un raz-de-marée. Avec 73 % des suffrages portés sur sa personne, il obtient dans la foulée une majorité absolue à l'Assemblée pour son nouveau parti politique. Une immense vague de dégagisme est à l'œuvre. Le nom de son parti politique, « Serviteur du peuple », résume l'ambiguïté de ce qui vient de se jouer. C'est avec une série télévisée du même nom que Volodymyr Zelensky est parvenu à se poser en candidat crédible. Dans cette sitcom amorcée en 2015, il campe un humble professeur d'histoire devenu président presque malgré lui et bien décidé à débarrasser son pays des pots-de-vin. *« Je voudrais que les enseignants vivent comme le président, et que les présidents vivent comme des enseignants »*, peste son sympathique personnage.

En 2019, cela fait déjà une vingtaine d'années que l'homme de spectacle, également producteur et homme d'affaires à succès, a fait irruption dans le paysage médiatique. A ses débuts, rien ne semblait plus éloigné de la politique que ce saltimbanque capable de toutes les satires. *« Chacun en prenait pour son grade et il était très difficile de savoir ce qu'il pensait »*, résume Lisa Vapné, docteure en science politique et coréalisatrice d'un portrait du président. Le futur président construit son ascension dans un groupe médiatique détenu par un sulfureux oligarque, Ihor Kolomoïsky – lequel sera placé en détention pour corruption, en 2023.

> « La mission de Volodymyr Zelensky n'a finalement pas été de réformer le pays, mais de faire face à cette guerre. »
>
> **OLEKSIY REZNIKOV**
> Avocat et ministre de la Défense de l'Ukraine de 2021 à 2023.

En 2014, le vent tourne. Avec la révolution de Maidan, l'annexion de la Crimée par la Russie et les événements dans le Donbass, le russophone Volodymyr Zelensky rompt ses – importants – liens économiques avec la Russie. En mars, invité du journal télévisé, il s'adresse aux présidents ukrainien et russe. La mue est amorcée, mais elle ne se matérialisera que dans les ultimes mois précédant l'élection de 2019.

Stature historique

Dans l'esprit du public, est-ce Volodymyr Zelensky ou le professeur d'histoire qui est candidat ? *« Il a probablement joué sur la confusion entre les deux »*, répond Tatiana Katsouéva-Jean, à l'Institut français des relations internationales. Son équipe de campagne est composée de ses amis artistes et scénaristes. Ni meeting ni tracts : tout se fait via les réseaux sociaux. Et dans les 24 heures précédant le scrutin, tandis qu'aucune prise de parole politique n'est autorisée à la télévision, Zelensky apparaît dans le rôle de son double, professeur d'histoire, note Gallagher Fenwick, auteur d'une biographie du président ukrainien*. Ou comment faire campagne sans en avoir l'air… L'homme qui reçoit les suffrages de près des trois quarts des votants incarne donc, poursuit Gallagher Fenwick, *« une forme d'impréparation qui, paradoxalement, participe à sa promotion puisqu'elle est la garantie de sa virginité : au moins, il n'a pas les mains dans le pot de confiture »*. Le destin va faire dérailler les plans de celui qui, en plus d'éradiquer la corruption, rêvait de négocier la paix avec Poutine. *« La mission de Volodymyr Zelensky n'a finalement pas été de réformer le pays, mais de faire face à cette guerre »*, constate, dans un entretien aux « Echos », Oleksiy Reznikov, avocat et ministre de la Défense de l'Ukraine de 2021 à 2023. C'est dans cette transfiguration que le personnage révélera sa stature historique. Contrairement à nombre d'observateurs ukrainiens, Oleksiy Reznikov estime que l'invasion russe n'a pas transformé la personnalité du président : *« Il a probablement changé uniquement son style vestimentaire,* explique-t-il. *Pour tout le reste, je pense que la guerre a révélé ses traits de caractère. »*

Selon Oleksiy Reznikov, le président ukrainien est doté d'une *« très bonne intuition »* et *« apprend très vite » : « Ainsi, lorsque l'invasion à grande échelle a commencé, il a rapidement maîtrisé la terminologie et la logique militaires. Il posait des questions dépourvues de connotation politique ou émotionnelle. »* L'image du clown supposément incompétent a vite été balayée : *« Du fait de son passé d'acteur, il a une très bonne mémoire,* précise Reznikov. *Il se souvient des textes et des faits. Et cela lui donne un avantage. »*

Mais ce rôle de chef militaire a probablement exacerbé son goût pour le contrôle. Progressivement, il a centralisé le pouvoir autour d'un nombre restreint de collaborateurs. Au centre de ce cercle trônait donc – jusqu'à sa démission – le chef de cabinet, Andriy Yermak. Il cristallisait toutes les tensions. *« Yermak a dans ses mains une quantité de pouvoir disproportionnée, il est comme un vice-président non élu »*, protestait Yaryna Klyuchkovska, résumant la détestation généralisée de cette figure de l'ombre accusée de tirer toutes les ficelles. Cette concentration exagérée du pouvoir a conduit à l'éviction d'un personnage aussi populaire et apprécié par les partenaires occidentaux de Kiev que le ministre des Affaires étrangères, Dmytro Kouleba, en septembre 2024.

Les excès se sont multipliés. Zelensky n'a pas hésité à organiser des séances d'humiliation publique de fonctionnaires locaux, accusés d'avoir puisé dans la caisse. Voire à soumettre au détecteur de mensonges des députés de son propre parti, lors d'un interrogatoire retransmis sur Internet. En février dernier, le Conseil de défense et de sécurité nationale, qu'il préside, a décrété des sanctions à vie à l'encontre de cinq anciens oligarques, dont Petro Porochenko, prédécesseur de Zelensky et adversaire politique. *« C'était une décision stupide »*, cingle Yaryna Klyuchkovska. *« Dans une société caractérisée par un faible niveau de confiance, Zelensky a voulu resserrer les rênes et s'entourer d'une petite équipe sur laquelle il pouvait s'appuyer »*, décrypte l'analyste. Mais en poussant cette logique à l'extrême, *« il a durement affaibli les institutions »*, tranche-t-elle. Alors que le cœur de son projet initial aurait dû reposer sur leur renforcement. Incohérence ? A moins qu'au contraire, il ne s'agisse de continuité par rapport aux instincts populistes d'un comédien qui rêvait de dynamiter les cercles du pouvoir pour renverser la table.

En 2024, l'Ukraine était classée en 105e position de l'index mondial publié par Transparency International, devant la Russie, mais derrière la Moldavie, la Roumanie et la Hongrie. Un recul par rapport à 2023. Pour l'ONG, l'application des réformes a été *« délibérément retardée »*.

Deux sports différents

Or, le sujet devient presque existentiel, prévient Vera Grantseva. D'abord parce que cela pourrait peser sur la générosité des Occidentaux. *« Personne ne veut que son argent soit gaspillé pour les villas des amis de Zelensky »*, résume-t-elle. Surtout, prévient la politologue, ce contexte de corruption sert les intérêts d'une Russie *« bien plus corrompue que l'Ukraine »*. En témoigne l'éclosion de « fake news » visant à dénigrer le régime – à l'image de celle faisant du pouvoir ukrainien le commanditaire… du vol des bijoux de la Couronne au Louvre. Plus fondamentalement, ajoute Vera Grantseva, *« la corruption est un des moyens à la disposition de Poutine pour assujettir l'Ukraine et la contrôler de l'extérieur »*. La souveraineté du pays se joue ici aussi.

Pour Gallagher Fenwick, *« Zelensky a découvert que conquérir le pouvoir et l'exercer sont deux sports différents : les scénaristes qui l'entourent ne peuvent plus simplement changer les répliques. »* Confronté à une guerre XXL, le réformateur a dû céder la place au chef de guerre. Désormais, c'est le second qui a impérieusement besoin de l'aide du premier.

** « Volodymyr Zelensky : L'Ukraine dans le sang », Editions du Rocher.*

CAC 40	DOW JONES	EURO/DOLLAR	ONCE D'OR	PÉTROLE (BRENT)
8.097, points	47.512,61 points	1,1626 $	4.238,85 $	63,1 $
-0,3165 %	-0,4271 %	0,2847 %	1,1405 %	-0,1424 %

DEVISES | EUR/GBP 0,8789 | EUR/JPY 180,5395 | EUR/CHF 0,9339 | GBP/USD 1,3225 | USD/JPY 155,333 | USD/CHF 0,8037
TAUX | €STER 1,925 | EURIBOR 3 MOIS 2,06 | OAT 10 ANS 3,3082 | T-BONDS 10 ANS 4,0237

Les Echos
Entreprises&Marchés

Finance L'offensive de charme de Dubaï pour rivaliser avec la City // PP. 16-17



Le Festival d'Angoulême 2026 est officiellement annulé

BANDE DESSINÉE

Sarah Dumeau
et Nicolas Richaud

« L'édition 2026 du Festival ne pourra matériellement pas avoir lieu. » C'est par ces mots que la société 9e Art +, chargée de l'organisation du Festival international de la bande dessinée d'Angoulême (FIBD), a officiellement annoncé l'annulation de l'événement, prévu initialement du 29 janvier au 1er février, dans un communiqué signé par ses avocats.

M Vincent Brenot, l'un des avocats de l'entreprise très contestée dirigée par Franck Bondoux, a confirmé à l'AFP que cette formulation signifiait bien que le Festival 2026 était *« annulé »*. Jeudi dernier, les organisateurs avaient annoncé la *« mise à l'arrêt »* du Festival, sans parler pour autant d'annulation.

C'est la première fois depuis 1974, date de l'organisation du premier Festival de la bande dessinée à Angoulême, qu'une édition est annulée de la sorte. Seule l'édition 2020 n'avait pas pu avoir lieu en raison de la pandémie de Covid.

Un « événement incontournable » pour les éditeurs

Pour les éditeurs de BD, la perte est lourde d'un point de vue médiatique et marketing. *« C'est comme si on supprimait le Festival de Cannes pour le cinéma ou les prix d'automne pour la littérature. Cela n'empêcherait pas les sorties de films, ni les ventes de romans, ni les achats de droits, mais où seraient les paillettes, la communication, la mise en lumière des œuvres plus difficiles ? »* s'interroge un bon connaisseur du marché du livre.

« C'est la principale vitrine et caisse de résonance du marché français de la BD, et de loin. C'est à la fois un événement entre gens de l'industrie mais aussi destiné au grand public. Et c'est un festival à la dimension internationale », abonde un autre expert du secteur.

« Ces dernières années, la vente de droits à l'étranger s'était aussi pas mal développée au sein du Festival, ce qui a permis à la BD franco-belge de s'internationaliser davantage, alors qu'elle a toujours été en retard, par rapport aux mangas ou aux comics », précise un éditeur qui évalue entre 100.000 et 300.000 euros l'investissement des plus gros éditeurs pour leur participation dans le Festival. *« Pour les principaux éditeurs, c'est un événement qui figure dans la case dépenses et investissements mais absolument incontournable. Et les petits éditeurs vont pâtir aussi de son absence cette année. »*

Un point de non-retour avec la révélation de l'« affaire Chloé »

Le Festival traverse depuis plusieurs mois la plus importante crise de son histoire. Les frustrations des auteurs, qui s'estiment peu considérés et écoutés par la direction de 9e Art +, ont atteint un point de non-retour avec la révélation de l'« affaire Chloé » : Franck Bondoux, son dirigeant, est accusé d'avoir licencié l'une de ses salariées après qu'elle a révélé avoir subi un viol en marge du festival.

Dès l'été, les auteurs sont nombreux à se mobiliser et annoncer leur intention de boycotter l'édition 2026 de l'événement charentais. En novembre, 9e Art + est reconduit à la tête du Festival pour neuf années supplémentaires, à l'issue d'un appel d'offres jugé opaque. C'est la goutte de trop pour les auteurs et les éditeurs, qui refusent à leur tour de se rendre au festival.

Pour contraindre les organisateurs à annuler une édition 2026 qui n'aurait que peu d'intérêt en l'absence de la majorité des éditeurs et auteurs de BD, les pouvoirs publics, et en premier lieu la mairie d'Angoulême, appellent alors 9e Art + et l'association FIBD à annuler le Festival.

« Lors de leur conférence de presse du 20 novembre dernier, les financeurs publics ont exprimé leur refus de verser les subventions qu'ils savent pourtant indispensables à la tenue de l'édition 2026 », rappellent les avocats de 9e Art + dans le communiqué transmis à la presse. C'est en raison de cette *« décision unilatérale prise sans concertation par les financeurs publics »*, qu'ils sont contraints d'annuler le Festival, justifient les organisateurs.

Organiser un nouveau rendez-vous, de moindre ampleur

L'annulation étant désormais prononcée, la prochaine étape pour les éditeurs consistera notamment à voir dans quelle mesure ils pourront récupérer les fonds investis pour participer à l'édition 2026 du Festival. *« Quand on participe à un événement de cette envergure-là, on commence à s'impliquer dès la fin de l'été en réservant des espaces, des hôtels et en commençant à penser à un programme éditorial »*, expliquait vendredi Benoit Pollet, le président du groupe BD du Syndicat national de l'édition (SNE).

Une partie de la profession espère aussi que le retrait des organisateurs pourrait ouvrir la porte à l'organisation d'un nouveau rendez-vous, de moindre ampleur, en 2026.

A moyen terme, d'autres espèrent qu'un événement de même calibre renaîtra de ses cendres. *« Une année sans le Festival d'Angoulême, c'est grave. Mais une deuxième pourrait être mortel,* s'alarme un éditeur. *Dans d'autres industries, on a déjà vu des événements de référence pour l'industrie, comme l'E3 dans le jeu vidéo, disparaître définitivement. »* ■



Yuhan Bonnet / AFP – iStock

Le Festival international de la bande dessinée d'Angoulême était prévu initialement du 29 janvier au 1er février. Dès cet été, les auteurs ont été nombreux à se mobiliser et annoncer leur intention de boycotter l'édition 2026.

Distribution La pépite de la mode SMCP prête pour un nouveau départ // P. 21

Matières premières L'argent bat un nouveau record // P. 28
ET « CRIBLE » P. 36

Les Echos
Anticipez l'évolution de votre secteur.
Abonnez vos équipes au temps d'avance.
Découvrez nos offres Entreprises :

Brandt : l'Etat prêt à apporter 5 millions au projet de coopérative

BIENS DE CONSOMMATION

Christine Berkovicius
— Correspondante à Orléans

C'est l'initiative de la dernière chance… Le ministre de l'Industrie s'est rendu lundi à Orléans au chevet de Brandt, en redressement judiciaire depuis le 1er octobre. Sébastien Martin est venu rencontrer les élus locaux et les salariés pour tenter de pousser un projet de SCOP (coopérative dont les salariés sont les actionnaires majoritaires) dans l'espoir de sauver le groupe d'électroménager qui emploie plus de 650 personnes en France et compte deux usines dans la région Centre-Val de Loire, près de Vendôme (Loir-et-Cher) et d'Orléans (Loiret).

« On est prêt à mettre cinq millions d'euros pour accompagner ce projet », a assuré le ministre à l'issue de ces rencontres. Les pourparlers devaient se poursuivre par des échanges avec des partenaires bancaires.

Le temps presse

Le temps presse, car c'est ce mercredi que le tribunal de Nanterre réunit pour examiner les offres de reprise du groupe. Outre la marque éponyme, il possède les marques Sauter, Vedette et De Dietrich. *« Nous allons essayer de trouver les meilleures solutions en 48 heures. Jusqu'au bout, on va se battre »*, a ajouté le ministre.

Cette proposition a émergé jeudi soir, faute de dossier viable pour relancer le groupe d'électroménager, propriété de l'Algérien Cévital. Elle vient s'adosser à un projet de reprise présenté par la société Revive, dirigée par Cédric Meston, l'homme déjà repreneur de Tupperware France. Ce dernier était à la recherche d'un partenaire industriel, mais n'a pas pu en trouver.

« La seule solution, c'est donc d'assurer nous-même la charge industrielle et de trouver des débouchés », a expliqué le secrétaire général du comité central social et économique, Cyril Aubert (CFTC). La SCOP prévoirait de conserver environ la moitié des effectifs. Le projet préserverait ainsi 210 emplois sur 350 à Orléans et 55 sur 93 à Vendôme, ainsi que deux usines spécialisées dans la production de fours et de tables de cuisson à induction. D'après le projet, la SCOP sauverait également 72 emplois sur 155 au siège de Rueil-Malmaison (Hauts-de-Seine) et 30 sur 95 au service après-vente à Cergy-Pontoise (Val-d'Oise).

Selon les syndicats, deux autres projets de reprise ont été déposés auprès du tribunal. L'un ne porte que sur le service après-vente et les marques. L'autre émane d'un groupe polonais qui ne serait intéressé que par les marques. ■

en marge

Disney cartonne au pays des pandas

Ils étaient attendus depuis neuf ans. Et ils n'ont pas déçu. Le nouveau duo star de Disney, les agents Judy Hopps et Nick Wilde, a fait exploser le box-office un peu partout dans le monde. Les recettes générées par « Zootopie 2 », sorti mercredi dernier, s'élevaient à 556 millions de dollars, en fin de semaine dernière. Les spectateurs américains, en plein week-end de Thanksgiving, se sont précipités dans les salles, permettant au géant américain de faire presqu'aussi bien que l'an dernier, avec une autre suite très attendue, « Vaiana 2 ». Mais le plus gros carton du film vient de Chine : avec 272 millions de dollars de recettes en quelques jours, « Zootopie 2 » a réalisé le meilleur démarrage pour un film étranger depuis 2019. La performance est notable, compte tenu de l'accueil mitigé des longs-métrages américains ces dernières années au pays des pandas. Elle s'explique par le travail de préparation réalisé par Disney, sur un marché devenu vital pour le groupe. Depuis la sortie du premier « Zootopie », en 2016, le géant d'Hollywood a développé l'univers de ses héros avec l'ouverture d'une zone dédiée dans son parc Disneyland de Shanghai. Ce succès, bienvenu pour Disney dans une année marquée par des résultats décevants au cinéma, montre aussi l'intérêt du public chinois pour les films d'animation. En témoigne le succès de « Ne Zha 2 », sorti en début d'année, qui a fait son entrée dans le Top 10 des films les plus vus au monde, avec plus de 2 milliards de dollars de recettes mondiales. — ***Romain Gueugneau***

L'offensive de charme de Dubaï pour rivaliser avec la City



Plus de 8.000 entités employant 48.000 collaborateurs se sont installées au cœur du Dubai International Financial Centre, dont plus de 1.000 institutions financières régulées.
Photo Getty Images

FINANCES

De Goldman Sachs à BlackRock, le hub du golfe Persique a attiré plus d'un millier d'institutions régulées.

Après deux ans sous liste grise antiblanchiment, la place financière des Emirats veut se démarquer de son image de centre offshore.

Anne Drif *(à Dubaï)*

En un instant, la visibilité chute à moins de 300 mètres. Une chape de brouillard recouvre le district financier de Dubaï d'un manteau de cristaux. Seules émergent encore les flèches des 263 gratte-ciels de la capitale des Emirats, plongée dans un silence inhabituel en cette fin novembre.

Mais bientôt, les alertes de police diffusées sur X, les bips de recul des engins de construction, le grincement de centaines de grues et le bourdonnement de la circulation sur les routes à cinq voies reprennent leurs droits. A l'horizon, bien visible, le DIFC 2.0 (Dubaï International Financial Center), le fastueux projet de l'émir de Dubaï et vice-président des Emirats, cheikh Mohammed ben Rachid Al-Maktoum.

Loin devant Paris

Plus de 1,2 million de mètres carrés supplémentaires – l'équivalent de la taille de Canary Wharf, le quartier d'affaires de Londres – cédés par la famille royale sur une part de ses terres, destinés à tripler la taille du centre financier actuel. Une zone offshore sortie de terre il y a vingt ans après un amendement à la Constitution, et régie depuis, à l'image de Londres, par la « common law » britannique.

Presque aussi vite que se lève la brume à Dubaï, l'Emirat a dissipé l'avertissement qui a frappé son centre financier en 2022. A l'époque, au lancement de l'offensive russe en Ukraine, la Financial Action Task Force (FATF), l'organe international de lutte contre le blanchiment basée à Paris, a inscrit sur liste grise les Emirats, les plaçant sous surveillance renforcée. Une décision suivie début 2023 par l'Union européenne. Ils en sont ressortis moins de vingt-quatre mois plus tard.

Entre-temps, Dubaï a perdu quelques places au classement mondial GFCI des centres financiers mondiaux. Mais le hub s'est propulsé du vingt-huitième au onzième rang en quinze ans, quand Zurich a chuté du huitième au seizième et Genève du neuvième au quatorzième. Et quand Paris, malgré le Brexit, ne figure toujours qu'à la dix-huitième place…

Plus de 8.000 entités employant 48.000 collaborateurs se sont installées au cœur du DIFC, dont plus de 1.000 institutions financières régulées. *« Tout le Who's Who est déjà là, le DIFC a tous les grands noms »*, se félicite Alya Al Zarouni, directrice opérationnelle du DIFC. *« Nous disposons du plus large écosystème financier, du plus grand hub pour l'innovation et sommes leader auprès des grandes fortunes. Et nous continuons à croître. »*

> Le ministère de l'Intérieur des Emirats a déclaré avoir traité 521 affaires de blanchiment d'argent ces dernières années.

Pas moins de 27 des 29 banques systémiques mondiales y ont établi des bureaux, dont cinq des plus grandes banques chinoises, comme ICBC, qui possèdent le niveau de licence le plus élevé. JP Morgan, Goldman Sachs ou encore HSBC et BlackRock ont notamment choisi la ville du golfe Persique. En dix ans, la taille des actifs bancaires y a grossi de 200 % à 240 milliards de dollars. Un appel d'air qui a gagné les fintechs – le patron de Revolut vient d'annoncer qu'il quittait le Royaume-Uni pour s'y installer –, les hedge funds, les fonds de private equity, et les assureurs et réassureurs tels Allianz et Zurich Re.

Etre placé sur liste grise, cela signifie en général une atrophie progressive avec des départs, puis de longues années pour en sortir. *« Nous n'avons rien vu de tel »*, dit Justin Baldacchino, le responsable de la supervision au sein du DFSA, le régulateur financier de Dubaï.

Outre ses plages, son cadre ouvert aux cryptos, son vivier de grandes fortunes, la zone franche à mi-chemin entre New York et Hong Kong affiche un profil fiscal très attractif. Aucune taxe systématique sur les entreprises à la différence de Londres, Singapour, Hong Kong ou Genève, et tout au plus 9 % sur le reste du territoire de Dubaï. Aucune taxe sur les dividendes ni les royalties. Pas de contrainte non plus pesant sur le rapatriement des capitaux. De quoi attirer aujourd'hui en force financiers et non-résidents de Londres frappés par les hausses de taxes. Mais aussi ceux qui préfèrent l'ombre à la lumière. Des fuites de documents, les « Dubaï uncovered » ont mis au jour il y a quelques années des investissements massifs, notamment de politiques russes dans l'immobilier local. Au point de voir la capitale de l'Emirat, qui se tient à l'écart des sanctions occidentales vis-à-vis de la Russie, ravir à Londres son titre de « Londongrad » (en « Dubaïgrad »).

Magistrat de liaison

« Les Emirats ont pris les choses très au sérieux, assure aujourd'hui Justin Baldacchino, arrivé en 2020 après une carrière en Australie et à Hong Kong chez ANZ et JP Morgan. *Ici, on ne laisse pas les portes ouvertes à tout le monde. Nous avons fixé la barre très haut. »*

Le ministère de l'Intérieur des Emirats a déclaré avoir traité 521 affaires de blanchiment d'argent ces dernières années, en collaboration avec des organismes internationaux, ce qui a permis d'arrêter 387 personnes à travers le monde. Plus d'un milliard de dollars ont été confisqués et Dubaï a vu sa participation reconnue à la dernière enquête tentaculaire de l'agence NCA britannique de réseaux russes de blanchiment. Depuis, le Parquet national financier dispose d'un magistrat de liaison à Abu Dhabi. Pour se distinguer des purs paradis offshore, Dubaï a créé en 2023 une faible taxe sur les entreprises, en plus d'une TVA de 5 %. *« C'est une question de réputation auprès des grandes fortunes qui n'apprécient pas d'apparaître dans un paradis fiscal »*, affirme un conseil opérant à Dubaï.

Les Emirats ne peuvent pas baisser la garde : en 2026, ils seront l'objet d'un nouvel examen de la FATF. Comme pour montrer patte blanche, le DFSA a sanctionné des entités du suisse Mirabaud et de la Banque de Singapour pour manquement aux règles antiblanchiment. *« La différence entre nous et probablement d'autres centres financiers à travers le monde, c'est qu'il faut avoir une présence physique au sein du DIFC*, souligne Justin Baldacchino. *Et pas seulement une plaque métallique accrochée à l'extérieur. » « Nous avons déjà eu affaire à des entreprises qui ne voulaient pas avoir de présence physique, nous dire qui sont leurs bénéficiaires effectifs, ni nous montrer leurs structures juridiques. Elles ne sont pas acceptées. »*

Mais à Dubaï, on ne perd pas de vue une opportunité. Interagir en direct avec des patrons de filiales, c'est aussi, pour le régulateur, pouvoir adapter la réglementation aux besoins. L'émirat est même allé jusqu'à renoncer au week-end aligné sur la tradition musulmane pour adopter celui des places financières occidentales comme Londres ou New York. ■

« La force de frappe des grands fonds souverains du Moyen-Orient est colo

FRANÇOIS-AÏSSA TOUAZI
Coresponsable des relations investisseurs d'Ardian et président d'Ardian Abu Dhabi

Vous venez d'ouvrir votre capital à un gérant affilié à un grand fonds public du Koweït. Pourquoi cette région est-elle clé pour Ardian ?
Au fil des années, nous avons construit des partenariats stratégiques avec un grand nombre de fonds souverains, notamment du Golfe. Dominique Senequier a très tôt eu l'intuition de s'engager personnellement dans cette région où elle est très appréciée et respectée. Nous avons ensemble considérablement renforcé nos relations qui représentaient quelques centaines de millions de dollars en 2010 et s'élèvent aujourd'hui à plus de 27 milliards de dollars. Ce sont des partenaires fiables, sophistiqués et de long terme, présents à chacune des générations de nos fonds avec des montants sans cesse croissants et qui sont pleinement investis dans les enjeux de la transition énergétique et digitale.

La force de frappe des grands fonds souverains du Moyen-Orient est colossale. Sur les 13.000 milliards de dollars gérés par l'ensemble des fonds souverains dans le monde, plus de 40 %, soit 5.350 milliards, sont gérés par des grands investisseurs du Golfe comme Adia et Mubadala à Abu Dhabi, ICD à Dubaï, QIA au Qatar, PIF en Arabie saoudite ou KIA au Koweït.

L'ouverture de notre bureau à Abu Dhabi il y a deux ans témoigne de notre volonté de nous inscrire dans la durée et de renforcer nos relations non seulement avec ces fonds, mais aussi les fonds de pension, les banques et les family offices de la région.

Comment avez-vous vu évoluer les attentes des fonds souverains du Golfe en quinze ans ?
Pendant longtemps, ils investissaient leurs réserves dans des bons du Trésor américain, des actifs liquides (actions) et d'autres actifs peu risqués ou dans des fleurons du capitalisme européen et américain. Depuis plus de dix ans, ils font le pari d'une gestion plus dynamique en investissant dans des produits plus rémunérateurs comme le private equity ou l'infrastructure, à la recherche d'un meilleur couple risque-rendement.

Ils sont très sélectifs et exigent des gérants des partenariats axés sur des co-investissements attractifs et significatifs en termes de taille. Ardian ne s'y est pas implanté dans le seul but de lever des capitaux. Nous offrons aussi à ces grands institutionnels des solutions de liquidités grâce à notre activité d'investisseur secondaire, en leur rachetant des portefeuilles de fonds. Nous avons ainsi déployé plus de 10 milliards de dollars à travers l'acquisition de portefeuilles. Ils attendent aussi des gérants qu'ils investissent dans les nouveaux secteurs de croissance de leur diversification de l'après-pétrole. Nous servons de passerelle aux entreprises de notre portefeuille intéressées à y étendre leurs activités dans la santé, la transition climatique, l'éducation, l'IA. Le fonds souverain du Qatar, qui souhaitait développer son propre écosystème, est l'un de nos partenaires clés dans notre fonds semi-conducteur. Nous avons aussi travaillé en étroite collaboration avec le fonds souverain saoudien PIF dans le cadre de notre investissement dans l'aéroport international de Heathrow. Avec le fonds émirati Mubadala, nous avons investi dans de nombreuses sociétés françaises et récemment dans le leader du courtage d'assurance Diot-Siaci. Leur ambition clairement affichée dans l'hydrogène ou l'IA et les data centers nous permettent d'explorer de nouveaux axes.

Comment voyez-vous la frénésie de fonds étrangers qui se lancent aux Emirats, en quête de capital ?
Les autorités locales ont su créer habilement les conditions optimales pour les acteurs financiers étrangers, notamment à travers la sophistication croissante des régulateurs, au-

De KKR à Millennium, les fonds alternatifs se pressent aux Emirats

Dubaï et Abu Dhabi ont vu déferler une vague de fonds en quête de liquidités. Gisement de capital, fiscalité attractive, souplesse du régulateur : les hubs du Golfe s'imposent en havres de la finance alternative face à Londres et New York.

« La plupart des investisseurs étrangers n'en prennent conscience que maintenant », sourit Jad Ellawn. Investisseur dans la région depuis quinze ans, le responsable au Moyen-Orient de Brookfield dépeint cette réussite comme une évidence : *« Le Golfe, c'est une croissance très rapide libellée en dollars, la promesse de rendements de pays en développement avec les risques de pays développés. »*

Ce Libano-Américain, qui a grandi à Dubaï depuis ses 12 ans après un passage par la Suisse, avant de rejoindre UBS à New York et Londres, puis Standard Chartered dans les Emirats, observe avec intérêt la toute nouvelle frénésie qui saisit la finance alternative en faveur d'Abu Dhabi et de Dubaï.

L'ICD Brookfield Place Tower, la tour de 285 mètres et 54 étages qui s'élève au nom du gérant canadien dans le Centre financier international de Dubaï (DIFC), héberge le gotha des financiers, hedge funds et fonds de private equity qui se pressent dans la péninsule Arabique.

Les deux capitales des Emirats sont devenues les nouveaux « hot spots » de la finance alternative en quête de capital, alors que les grands « LPs » traditionnels serrent la vis ailleurs en Europe et aux Etats-Unis. Plus de 440 gérants d'actifs et 85 hedge funds (+72 % en un an) se sont installés à Dubaï, qui héberge 1.200 milliards de dollars de fortunes privées. Le centre offshore des marchés financiers d'Abu Dhabi, qui abrite 1.700 milliards de dollars de capitaux gérés par des fonds souverains, recense, lui, plus de 11.000 licences actives. *« Ailleurs, ils ont du mal à lever des fonds. Il y a de plus en plus de firmes qui s'installent ici »*, confirme l'ancien financier chez Barclays, le Britannico-Irakien Philip Bahoshy, fondateur de Magnitt, une société de données dans le non coté.

« Tout faux pas peut rendre le business épineux »

Il y a cependant un vrai malentendu aujourd'hui, selon lui : l'idée que le Moyen-Orient regorge d'argent et que tout le monde est prêt à en donner. *« Beaucoup de fonds pensent qu'ils peuvent venir pour un voyage d'affaires de deux jours, rencontrer X, Y et Z, et se faire signer un chèque. Ce n'est pas comme ça que ça marche. Si vous venez dans une pure logique transactionnelle, vous avez très peu de chances d'obtenir ce que vous voulez »*, dit-il.

D'où des relocalisations sur place en cascade. A la tête des activités au Moyen-Orient de KKR, l'ancien patron de la CIA, David Petraeus, a ouvert un bureau à Abu Dhabi en novembre, après avoir annoncé vouloir investir 5 milliards dans les data centers avec Dubaï Global Data Hub. L'autre poids lourd américain Warburg Pincus a obtenu une licence du régulateur de Dubaï en juin.

Partners Group a lui aussi affiché son intention de s'installer dans la capitale pour ses activités de fortune privée. Idem pour le suédois EQT ou encore Eurazeo, sous l'impulsion de l'ancien diplomate Adrien Pinelli, qui rejoint Ardian, présent dans la région depuis 2010.

Pour Brookfield, la région est depuis longtemps bien plus qu'une simple source de capitaux. Tourné vers les Emirats dès la fin des années 1990, le gérant y a déjà déployé plus de 16 milliards de dollars en immobilier, infrastructures et private equity. Avec la banque des Emirats First Abu Dhabi Bank et les fonds Mubadala et ADQ, il a fusionné Magnati et Network International pour créer un poids lourd des paiements en ligne. L'investisseur canadien a aussi pris une participation dans le groupe de tours télécoms OTC. Surtout, il est en train de lever un fonds de 2 milliards de dollars consacré à la seule région du Moyen-Orient, avec l'appui des saoudiens Hassana et du PIF.

« Vendre dans le Golfe était jusqu'ici plutôt mal perçu. Cela signifiait que vous aviez besoin de capitaux. Un changement radical s'opère aujourd'hui, les grands fonds et les familles sont entrés dans une vraie logique d'optimisation financière. C'est devenu une zone d'investissement et de M&A à part entière et c'est une attente de nos partenaires dans la région », ajoute Jad Ellawn qui travaille régulièrement avec la société d'investissement de Dubaï ICD, Dubaï Holding, ADQ, Mubadala, PIF ou Adnoc (Abu Dhabi National Oil Company). *« La réputation est très importante. Tout faux pas peut rendre le business épineux »*, prévient-il.

La frénésie gagne aussi les marchés cotés, les gérants actions et les hedge funds qui se rapprochent de leurs pourvoyeurs de capitaux. *« C'est spectaculaire ce qui se passe ici, au DIFC de Dubaï. Les plus grands noms de l'univers "long only" et des hedge funds que l'on puisse imaginer sont venus. Toutes les stratégies d'investissement sont désormais domiciliées dans le centre »*, affirme Aleh Drobysh, responsable des ventes chez Interactive Brokers.

Conditions fiscales optimales

Dans le sillage des « historiques » Millennium et BlueCrest, d'autres hedge funds ont rejoint la cohorte des fonds implantés aux Emirats, parmi lesquels Hudson Bay Capital, Brevan Howard, Andurand Capital, Point72, ou encore RV Capital.

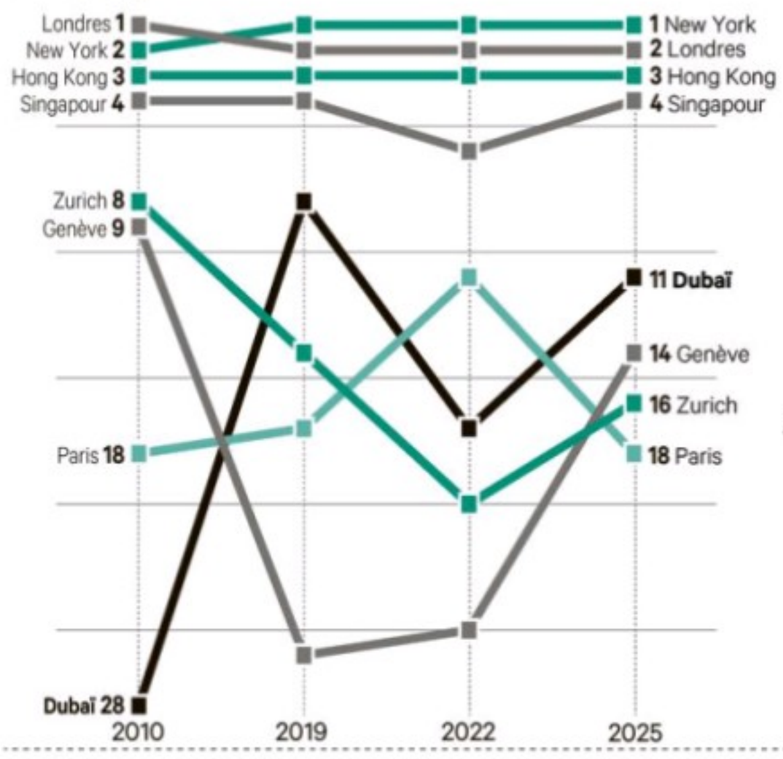
Le patron de Brevan Howard, Jonathan Hughes, et celui de BlueCrest, Michael Platt, septième fortune britannique (selon le classement Bloomberg), y ont même transféré leur résidence, jusqu'ici domiciliée à Jersey.

Les fonds y trouvent des conditions fiscales optimales, alors que Londres serre la vis et que Paris s'est révélé trop instable, après l'euphorie post-Brexit. *« Le fait d'être une juridiction sans impôt, du moins en ce qui concerne les revenus des particuliers, en fait une place attractive pour y lancer des hedge funds,* déclare Shakir Iqbal, responsable des ventes actions sur la zone Moyen-Orient, Afrique et Europe de l'Est de JP Morgan, qui opère à Dubaï depuis dix-huit ans. *C'est devenu un véritable carrefour financier. »*

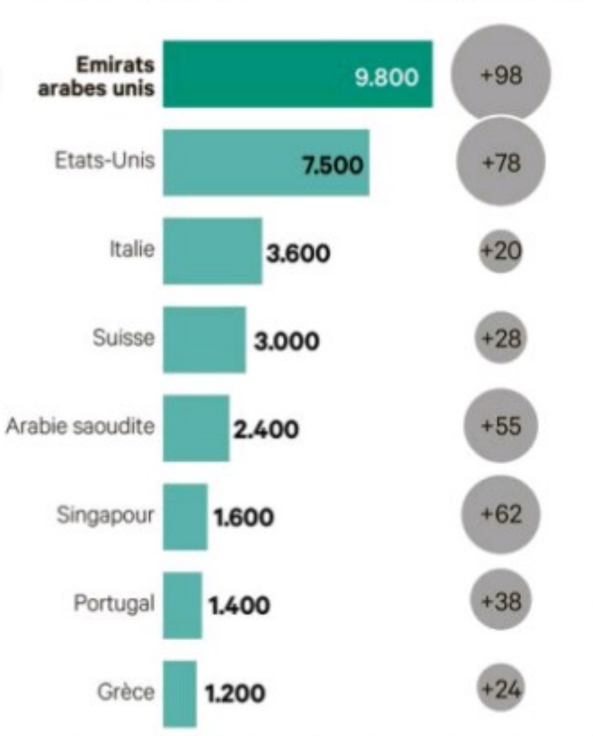
Le régulateur financier de Dubaï leur déroule le tapis rouge. Le DFSA, le superviseur local, envisage ainsi de réduire le capital et le coussin de liquidités d'urgence, ainsi que de supprimer la règle imposant un droit de regard de sa part sur la nomination de personnes clés. — **A. D.**

Le classement des places financières

Selon le rang

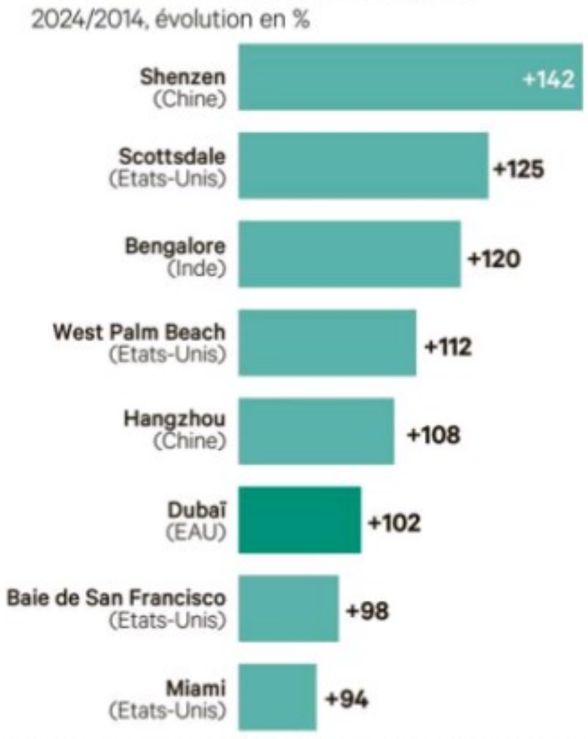


Les flux de millionnaires par pays



Les villes avec l'augmentation de millionnaires la plus rapide

2024/2014, évolution en %



«LES ECHOS» / SOURCES : Z/YEN LONG FINANCE, HENLEY & PARTNERS

ssale »

delà des conditions fiscales favorables. Le centre financier d'Abu Dhabi, ADGM, et celui de Dubaï, DIFC, connaissent une très forte expansion. Mais si la plupart des fonds qui s'installent dans la région souhaitent bénéficier des importantes ressources disponibles, ils doivent composer non seulement avec les exigences de ces institutionnels mais aussi leur demande de réciprocité. Cela passe par des investissements dans le Golfe en partenariat avec les fonds souverains.

Après ces grands institutionnels, la prochaine ère du private equity se jouera-t-elle aussi dans le Golfe, auprès des grandes fortunes privées ?

C'est l'une de nos priorités. Cela passe par des partenariats avec les grandes banques de la région, comme la First Abu Dhabi Bank auxquels nous proposons des solutions qui correspondent aux attentes de leur clientèle. Le marché est en pleine croissance avec l'installation de nombreux family offices venus d'Europe, des Etats-Unis ou d'Asie, notamment d'Inde.

— *Propos recueillis par* **A. D.**

« Les autorités locales ont su créer habilement les conditions optimales pour les acteurs financiers étrangers. »

Cette « nouvelle super-monnaie » qui attire les millionnaires

Avec près de 10.000 expatriations prévues en 2025, les Emirats sont devenus le havre des grandes fortunes. Dubaï met en avant sa fiscalité quasi nulle, ses « golden visas » et, surtout, la garantie de l'anonymat.

A. D. *(à Dubaï)*

« Quand je suis arrivé ici il y a vingt ans, c'est simple, il n'y avait rien. » Du haut de son double mètre, Yann Mrazek embrasse d'un geste la skyline de Dubaï depuis le salon d'angle vitré du 52e étage de l'ICD Brookfield Place Tower. Pochette fuchsia siglée du logo de sa firme, stature d'athlète cintrée dans un costume sur mesure, cet ex-quadruple champion suisse de basket, d'origine tchèque, déroule le rêve de Dubaï aux expatriés fortunés.

« Je partais à 6 heures du matin, roulais deux heures en bus pour le souk de l'or, même trajet au retour six jours par semaine. Mais c'était incroyable : je venais de Genève où j'avais passé le barreau. Je m'ennuyais à mourir, et personne ne pouvait m'employer », se remémore, sur le ton de la demi-confidence, l'avocat d'affaires qui gère aujourd'hui M/HQ, l'une des plus importantes sociétés de conseil fiduciaire de Dubaï. Puis de porter le coup de grâce au paradis financier helvète : *« Savez-vous où se classent aujourd'hui Genève et Zurich ? Ils ont vraiment chuté. En Suisse, les family offices craignent les bouleversements liés à la fiscalité des successions. »* Pour Dubaï, en revanche, *« ce sera une année exceptionnelle »*.

Plus d'une centaine de family offices américains, mais aussi français et allemands, s'installeront ici l'année prochaine, selon lui. *« Au Royaume-Uni, les gens se battent pour venir »*, dit-il. *« Les changements fiscaux intervenus et ceux qui viennent d'être annoncés dans le budget britannique suscitent beaucoup d'inquiétudes parmi les professionnels fortunés et bien rémunérés, ainsi que les familles »*, appuie Alastair Glover, associé de Stephenson Harwood Middle East.

« Super-monnaie »

Selon Henley & Partners, un cabinet de conseil en immigration britannique, les Emirats seront la première destination des grandes fortunes en 2025, avec 9.800 arrivées anticipées, cumulant 63 milliards de dollars d'actifs. C'est plus que les Etats-Unis (7.500 pour 43,7 milliards), la Suisse (3.000 totalisant 16,8 milliards) et très loin devant Singapour et Hong Kong.

« La réalité, c'est que chaque jour, chaque semaine, nous avons des clients et des prospects qui nous contactent, constate Amer Malik, responsable pour le Moyen-Orient de la banque suisse Lombard Odier, installé à Dubaï. *J'ai rendez-vous avec un client d'Amérique latine à 12 h 30, nous avons des clients qui viennent ici depuis Chypre. Je parle à des milliardaires qui déménagent ici depuis le Royaume-Uni, l'Europe continentale, l'Asie. Nous discutons aussi avec des familles qui viennent de Hong Kong et de Singapour. »* En tout, plus de 130.500 millionnaires ont déjà élu domicile aux Emirats, dont 81.000 à Dubaï. Parmi eux, on compte 28 milliardaires, soit une hausse de 98 % en dix ans. De quoi bientôt supplanter Paris avec ses 160.100 millionnaires et 22 milliardaires.

Preuve que ces grandes fortunes ne viennent pas seulement amarrer un yacht, leurs banquiers privés font face à un problème croissant : préparer leur succession pour les actifs mobilisés loin des Emirats. Un enjeu à plusieurs milliers de milliards de dollars, selon Amer Malik. Outre sa fiscalité quasi-nulle, Dubaï promet surtout ce que de nombreux hubs peuvent de moins en moins garantir : l'anonymat. Le hub de Singapour est *« de plus en plus sur la défensive pour contrôler les single family offices. La vie privée là-bas n'est plus protégée »*, pointe Yann Mrazek. La Suisse et son secret bancaire, elle, est depuis longtemps attaquée de toutes parts. *« Aux Emirats, nous pensons que la protection de la vie privée est la nouvelle super-monnaie »*, dit l'avocat. Est-ce compatible avec le coup de pression anti-blanchiment des autorités et la vague d'expatriés russes venus depuis le conflit en Ukraine ? Les informations privées sont transmises aux seules autorités, dit-il. Et *« la réalité est qu'ici nous avons cinq fois plus de fortunes chinoises que ce que rapportent les médias sur les Russes à Dubaï »*. ■

Le paradis, c'est les autres

LE FAIT DU JOUR ÉCONOMIQUE de **David Barroux**



La France et les Français aiment pointer du doigt et accuser de tous les maux les paradis fiscaux. On y cache de l'argent pour échapper à l'impôt, on y blanchit les dollars de la drogue, on y base les sièges des entreprises pour contourner la fiscalité… Les critiques ont longtemps été en grande partie fondées. Du secret bancaire suisse aux comptes offshore des îles des Caraïbes, la fiscalité plus accommodante et la supervision bancaire plus que légère ont permis à des particuliers comme des entreprises de frauder ou de pousser l'optimisation fiscale et financière à outrance.

Même si on ne peut pas dire que la transparence bancaire et fiscale s'impose désormais partout, on ne peut nier que depuis une quinzaine d'années – sous la houlette entre autres de l'OCDE – bien des paradis fiscaux ont perdu de leur attractivité. Nous sommes entrés dans l'ère de la concurrence fiscale plus que du dumping fiscal.

La Suisse ou le Luxembourg en ont fini avec le secret bancaire dont pouvaient bénéficier les non-résidents. Les émirats du Golfe comme Dubaï ne prélèvent pas d'impôt sur le revenu mais imposent tout de même les entreprises.

Et l'Italie mise sur l'impôt plafonné pour les plus aisés mais reste un pays qui taxe et impose les ménages comme les entreprises. Ces pays ne sont plus aussi paradisiaques mais la comparaison avec une France qui ne cesse d'augmenter le poids des prélèvements est tout de même de plus en plus cruelle.

Ce ne sont plus des paradis mais nous ressemblons, nous, de plus en plus à un enfer pour ceux, entreprises comme particuliers, sur qui repose une pression fiscale de plus en plus lourde. Certains font de leur fiscalité une arme de séduction massive au service de leur développement économique. Nous en faisons, un repoussoir qui joue contre notre dynamisme économique. Les statistiques précises manquent mais les années passent et la France est obligée de constater qu'entre les ménages qui préfèrent placer leur épargne ailleurs et les entrepreneurs qui préfèrent investir hors de nos frontières, l'imagination fiscale de Bercy est devenue une machine à nous tirer des balles dans le pied. ■

Airbus confronté à un nouveau défaut de qualité sur des panneaux de fuselage d'A320

AÉRONAUTIQUE

Après le dossier du logiciel défectueux qui a mobilisé le transport aérien mondial ce week-end, un nouveau problème de qualité fait peser un risque sur les objectifs de livraison d'Airbus.

Le titre a dévissé en Bourse.

Bruno Trévidic

Les ennuis volent décidément en escadrille dans l'aéronautique. A peine sorti des problèmes de logiciel défectueux, Airbus doit désormais faire face à un problème de qualité industrielle sur des panneaux de fuselage de « *plusieurs dizaines d'avions de la famille A320* », selon l'agence Reuters, qui a dévoilé l'information.

Airbus « *est en train d'inspecter tous les avions potentiellement affectés, tout en sachant que seule une partie d'entre eux devra faire l'objet de mesures supplémentaires* », a déclaré une porte-parole d'Airbus. « *La source du problème a été identifiée, circonscrite et tous les panneaux récemment produits sont conformes au cahier des charges* », a ajouté Airbus, en soulignant que les pièces concernées étaient en « *nombre limité* ».

Plusieurs fournisseurs

Les panneaux de fuselage de la famille Airbus A320 sont fabriqués par plusieurs fournisseurs extérieurs, dont le français Airbus Atlantic, une ancienne division d'Airbus qui fournit l'intégralité du fuselage avant et le caisson central de voilure (et qui a récemment repris deux sites de Daher). L'allemand RUAG Aerostructures fournit la section arrière et les panneaux latéraux pour la section centrale, et le chinois Xi'an Aircraft International, filiale d'Avic, fabrique également des fuselages d'A320 pour la chaîne d'assemblage chinoise de Tianjin.

Si ce souci industriel ne pose pas de problème de sécurité à ce stade, les panneaux défectueux ayant apparemment été détectés avant la phase d'assemblage final, ce nouveau problème pourrait compromettre l'objectif « *d'environ 820 livraisons* » d'Airbus pour 2025. C'est du moins la crainte des investisseurs, illustrée par la baisse de plus de 5 % du cours de l'action Airbus en Bourse, en début d'après-midi.

Cette baisse, parmi les plus fortes de l'indice SBF 120, prend aussi en compte le problème de logiciel annoncé vendredi soir, après Bourse. Bien que ce problème ait été globalement résolu en moins de 48 heures, son coût financier pour Airbus n'a pas encore été chiffré.

Un nombre de livraisons significativement inférieur aux attentes aurait un impact financier immédiat sur les résultats 2025 d'Airbus (ainsi que sur ceux des compagnies non livrées dans les temps). La banque d'affaires Citi estime l'impact potentiel sur les bénéfices à 15 millions d'euros par appareil non livré cette année. En supposant que « *plusieurs dizaines* » d'appareils soient retardés par ce problème de panneaux, ce serait donc plusieurs centaines de millions d'euros qui manqueraient à l'appel à la clôture de l'exercice 2025.

> La banque d'affaires Citi estime l'impact potentiel sur les bénéfices à 15 millions d'euros par appareil non livré cette année.

Or cet objectif de 820 livraisons semblait déjà difficile à atteindre. En novembre, Airbus aurait livré 72 à 74 appareils, selon les sources, ce qui porterait le total de ses livraisons depuis le début de l'année à 659, dans le meilleur des cas.

Record de 2019

Pour atteindre son objectif, l'avionneur devait donc livrer 163 appareils en décembre. Un chiffre sans précédent, qui nécessiterait que rien ne vienne perturber les cadences de production d'A320, qui représentent habituellement les trois quarts des livraisons. Le record actuel pour le dernier mois de l'année était de 138, en 2019.

Il n'est cependant pas possible de conclure à ce stade. Si les panneaux défectueux n'ont pas encore été montés sur des avions en cours d'assemblage et si l'avionneur dispose déjà d'assez d'A320 en cours d'assemblage sur ses quatre chaînes de Toulouse, Hambourg, Tianjin et Mobile, il n'est pas totalement exclu que l'objectif 2025 puisse être, malgré tout, plus ou moins atteint.

Lire « Crible »
Page 36



Ce nouveau problème pourrait compromettre l'objectif « d'environ 820 livraisons » d'Airbus pour 2025. *Photo Lydie Lecarpentier/RÉA*

« Airbus fait l'exact contraire de Boeing »

Alexandre Rousset

Après avoir dû clouer 6.000 avions au sol pour un problème de logiciel vendredi dernier, Airbus a encaissé un nouveau coup dur lundi avec la détection de problèmes de qualité sur des panneaux de fuselage de ses A320. Selon Arnaud Aymé, DG France de Sia Partners et spécialiste du secteur des transports, l'avionneur européen joue la carte de l'extrême prudence, pour ne pas vivre les mêmes déboires que son grand rival Boeing.

Comment expliquer cet enchaînement de soucis techniques chez Airbus ?

Le problème des panneaux de fuselage qui a été annoncé par Airbus lundi serait peut-être passé inaperçu s'il n'était pas déjà au cœur de l'actualité avec le rappel massif d'A320 pour corriger un logiciel. En réalité, ce genre de soucis fait partie de la vie normale d'un constructeur

ARNAUD AYMÉ
DG France
de Sia Partners

d'avions. Il y a toujours des vérifications, des contrôles qualités, qui, s'ils s'avèrent négatifs, amènent à des corrections…

C'est surtout s'il n'y avait jamais de rappels et jamais de non-conformités que ce serait inquiétant. Certes, ce genre d'incidents pourrait au pire retarder le calendrier des livraisons, ce qui gênera les compagnies aériennes, mais le carnet de commandes d'Airbus est plein à craquer. Et ces clients ne peuvent pas se tourner vers l'autre grand constructeur, Boeing, dont le rythme de livraison est plus faible et qui déjà fait patienter les acheteurs.

Est-ce qu'Airbus risque de tomber dans les travers de Boeing ?

C'est l'exact contraire. Airbus est dans une culture de la sécurité extrême. Le problème rencontré sur le logiciel (à cause de radiations solaires très fortes) ne peut arriver que dans certains cas rarissimes. Et pourtant, ils ont tout de suite décidé d'immobiliser des milliers d'appareils. Bien sûr, ça a un coût économique considérable mais ça donne l'image d'un constructeur exigeant. Ils ne veulent surtout pas que la réputation de Boeing, qui n'a pas suffisamment tenu compte des signes avant-coureurs et a attendu deux crashs pour réagir, ne leur retombe dessus.

> « Les avions modernes sont des objets complexes qui nécessitent de réunir une multitude de compétences, d'où la logique d'écosystème industriel. »

Le problème vient-il des fournisseurs ?

Non, d'une manière générale la multiplicité des équipementiers et des sous-traitants ne nuit pas à la sécurité. L'histoire de l'industrie aéronautique le démontre, elle qui construit le moyen de transport le plus sûr au monde grâce à une myriade de fournisseurs. Les avions modernes sont des objets complexes – avec des centaines de milliers voire des millions de pièces – qui nécessitent de réunir une multitude de compétences, d'où la logique d'écosystème industriel qui prévaut dans le secteur. Tout ce petit monde a l'habitude de travailler ainsi, avec les résultats que nous connaissons. ■

Corsair confirme son retour à la rentabilité

AÉRIEN

La deuxième compagnie française a dégagé des bénéfices « significatifs » sur son dernier exercice clos fin septembre.

De quoi infirmer les doutes de Bruxelles sur la viabilité de Corsair.

Après le retour à l'équilibre en 2024, Corsair a transformé l'essai en 2025, en dégageant, pour la première fois depuis de longues années, un bénéfice net « *significatif* », selon l'expression de son PDG, Pascal de Izaguirre. Si le précédent exercice s'était soldé par un modeste bénéfice net de 1,1 million d'euros, l'exercice 2024-2025 clos le 30 septembre s'est achevé sur un bénéfice d'exploitation de 26,4 millions d'euros et un bénéfice net de 15,2 millions, pour un chiffre d'affaires de 712 millions d'euros (+ 11 millions d'euros).

Soit une marge d'exploitation de 3,7 %, qui ne fait pas de la deuxième compagnie française la championne de la rentabilité, mais qui la place dans la moyenne, basse, du transport aérien français. Et ce dans un contexte globalement favorable de forte demande et de pétrole bon marché, mais avec, dans le cas de Corsair, le handicap d'une réduction de l'activité de 6 %, liée à la fermeture de la ligne de Montréal, qui voit son trafic plafonner à quelque 1,4 million de passagers. « *J'y vois une validation de notre stratégie de transformation menée depuis 2020 avec le renouvellement intégral de la flotte et la montée en gamme*, se félicite Pascal de Izaguirre. *Toutes nos lignes* [sur les Antilles, La Réunion, Abidjan et Bamako NDLR] *marchent bien, notre coefficient de remplissage a progressé de 2,4 points, à 86 %, et notre prix moyen des billets est en hausse de 5 %, ce qui témoigne du succès de nos nouvelles cabines business et premium* », souligne-t-il.

> Du verdict final de Bruxelles dépend la validation ou non des dernières aides d'Etat, pour un montant total de 83,1 millions d'euros.

« Une bonne visibilité jusqu'à fin mars »

En trois ans, Corsair sera ainsi parvenu à passer de 115 millions de pertes en 2022 à la rentabilité modeste, mais apparemment durable, puisque le patron de la compagnie anticipe des résultats équivalents pour l'exercice 2025-2026. « *Je mise à nouveau sur des résultats financiers significativement positifs*, indique Pascal de Izaguirre. *Le niveau des réservations jusqu'à la fin de l'année est très solide et nous avons une bonne visibilité jusqu'à fin mars* », précise-t-il.

De quoi infirmer les doutes émis en 2024 par la Commission européenne sur la viabilité de Corsair et, peut-être, obtenir enfin la validation par Bruxelles d'un plan de redressement rendu possible par plus de 140 millions d'euros d'aides d'Etat ? Du verdict final de la Commission dépend la validation ou non des dernières aides d'Etat, pour un montant total de 83,1 millions d'euros, et la capacité de Corsair à assainir son bilan, finaliser son nouveau tour de table (dont le PDG du groupe agroindustriel Advens, Abbas Jaber, devrait détenir 45 %) et reprendre sa croissance.

Pour l'heure, Corsair reste en effet limité à 9 Airbus A330, au titre des « remèdes » imposés par la Commission pour compenser les distorsions de concurrence découlant des aides publiques dont la compagnie a bénéficié. Or le plan de redressement de Corsair prévoyait de monter à 10 appareils. « *Pour booster la rentabilité, il faudrait pouvoir reprendre la croissance* », explique son PDG.

Mais le verdict de Bruxelles se fait attendre. Lancée en février 2024, l'enquête de la commission de la concurrence n'a toujours pas livré ses conclusions, alors que la procédure aurait dû s'achever en août. Toutefois, la prolongation du suspense ne semble pas inquiéter Pascal de Izaguirre. « *Les processus bruxellois sont longs et l'instabilité politique française n'a pas non plus aidé*, estime-t-il. *Mais aujourd'hui, il n'y a plus de sujet flottant. Nous avons répondu à toutes les questions, nous avons discuté des remèdes… Nous attendons sereinement la décision de Bruxelles. J'espère que tout cela va se solder d'ici à quelques semaines maximum.* » — **B. T.**

Les ventes des fabricants d'armes atteignent des sommets

DÉFENSE

Les ventes des 100 plus grands fabricants d'armes au monde ont battu un nouveau record en 2024, principalement portées par la hausse des dépenses militaires en Europe.

L'industrie de l'armement connaît un véritable boom. Les revenus tirés des ventes d'armes et de services militaires des 100 plus grandes entreprises productrices d'armes ont augmenté de 5,9 % en 2024, atteignant un record de 679 milliards de dollars, selon de nouvelles données publiées lundi par l'Institut international de recherche sur la paix de Stockholm (Sipri).

Avec plus de recul, la hausse est encore plus spectaculaire. Au cours de la dernière décennie, entre 2015 et 2024, les revenus des 100 plus grands fournisseurs ont augmenté de 26 %. Et, l'année dernière, pour la première fois depuis 2018, les cinq plus grandes entreprises d'armement ont toutes enregistré une hausse de leurs recettes.

L'essentiel de la hausse mondiale est dû à des entreprises basées en Europe et aux Etats-Unis, bien que des augmentations ont été observées dans toutes les régions du monde figurant dans le Top 100. La seule exception concerne l'Asie et l'Océanie, où des problèmes au sein de l'industrie chinoise de l'armement ont fait baisser le total régional.

Les conflits en Ukraine et à Gaza ne sont pas étrangers à cette hausse, *« principalement due à l'Europe »*, décrypte Jade Guiberteau Ricard, du programme Dépenses militaires et production d'armes de l'institut. Selon elle, la hausse de la demande en Europe est liée à la guerre en Ukraine et *« à la perception de la menace de la Russie par les Etats européens »*.

Cette évolution tient d'une part aux besoins de l'Ukraine elle-même et d'autre part à ceux des pays qui lui ont envoyé du matériel et doivent reconstituer leurs stocks. Dans plusieurs pays européens, *« nous avons vu de nombreux plans de modernisation en cours qui représenteront une nouvelle source de demande »*, ajoute Jade Guiberteau Ricard.

Les Etats-Unis toujours leader

Malgré cette hausse en Europe, trente-neuf des 100 principaux fournisseurs d'armes restent américains, dont les trois premiers : Lockheed Martin, RTX (ex-Raytheon Technologies) et Northrop Grumman. L'ensemble des fabricants américains a enregistré un chiffre d'affaires combiné en hausse de 3,8 %, à 334 milliards de dollars (288 milliards d'euros), soit près de la moitié du total mondial. Cependant, des dépassements de budget et des retards affectent plusieurs programmes clés aux Etats-Unis, comme le chasseur F-35 et le sous-marin de classe Columbia.

En Europe, le chiffre d'affaires agrégé des 26 plus grandes sociétés d'armement a augmenté de 13 %, à 151 milliards de dollars. L'entreprise tchèque Czechoslovak Group, qui a bénéficié de l'Initiative tchèque sur les munitions qui fournit des obus d'artillerie à l'Ukraine, a vu ses revenus bondir de 193 % – la plus forte augmentation –, atteignant 3,6 milliards de dollars.

> Les conflits en Ukraine et à Gaza ne sont pas étrangers à cette hausse.

Les fabricants d'armes européens rencontrent également des difficultés pour répondre à la demande accrue, avec un approvisionnement en matériaux plus difficile. Par exemple, les français Airbus et Safran, qui avant 2022 s'approvisionnaient pour moitié en Russie pour le titane, ont dû trouver de nouveaux fournisseurs.

Les restrictions à l'exportation de minéraux critiques imposées par la Chine ont aussi conduit des entreprises – telles que Thales en France et Rheinmetall en Allemagne – à avoir des coûts plus élevés liés à la restructuration de leur chaîne d'approvisionnement.

Deux fabricants d'armes russes figurent également parmi les 100 principaux fournisseurs. Rostec et United Shipbuilding Corporation ont vu leurs revenus combinés augmenter de 23 %, à 31,2 milliards de dollars, malgré un manque de composants dû aux sanctions internationales, la demande intérieure compensant largement la baisse des exportations.

L'industrie russe de l'armement peine à trouver suffisamment de main-d'œuvre qualifiée *« pour soutenir les taux de production projetés nécessaires pour atteindre les objectifs de guerre de la Russie »*, note le rapport.

La région Asie et Océanie a été la seule à voir les revenus globaux des entreprises qui y sont basées, 23 au total, diminuer de 1,2 %, à 130 milliards de dollars. Pour le Sipri, la situation en Asie n'est pas homogène : les entreprises chinoises ont moins vendu d'armes tandis que les fabricants japonais et sud-coréens ont vu leurs revenus augmenter, stimulés par la demande européenne.

« Une série d'allégations de corruption dans les achats d'armes en Chine a conduit au report ou à l'annulation de contrats d'armement majeurs en 2024 », a déclaré Nan Tian, directeur du programme Dépenses militaires et production d'armes. Cette baisse a accentué *« l'incertitude »* autour des efforts de la Chine pour moderniser son armée, a-t-il ajouté.

Enfin, neuf des cent principales entreprises d'armement sont basées au Moyen-Orient, avec des revenus combinés de 31 milliards de dollars. Trois d'entre elles sont israéliennes et représentent plus de la moitié de ce montant (+16 %, à 16,2 milliards de dollars). *« Le contrecoup croissant contre les actions d'Israël à Gaza semble avoir eu peu d'impact sur l'intérêt pour les armes israéliennes »*, a relevé la chercheuse Zubaida Karim, citée dans un communiqué. — ***Les Echos***

Le Top 10 des fabricants d'armes dans le monde

Ventes 2024, en milliards de dollars

Rang	Société		Variation 2024/2023, en %
1	Lockheed Martin, Etats-Unis	64,7	+6,3 △
2	RTX, Etats-Unis	43,6	+7,2 △
3	Northrop Grumman, Etats-Unis	37,9	+6,4 △
4	BAE Systems, Royaume-Uni	33,8	+13 △
5	General Dynamics, Etats-Unis	33,6	+11,4 △
6	Boeing, Etats-Unis	30,6	−1,8 ▼
7	Rostec, Russie	27,1	+25,1 △
8	AVIC, Chine	20,3	−2,5 ▼
9	CETC, Chine	18,9	−11,5 ▼
10	L3Harris Technologies, Etats-Unis	16,2	+9,8 △

« LES ECHOS » / SOURCE : SIPRI

COMMUNIQUÉ

« Défaillance d'entreprise : la prévention est plus que jamais essentielle »

Thémis Banque (Groupe Fiducial) célèbre un jalon important : 50 ans d'engagement au service du rebond et de la restructuration des entreprises. Pour marquer cet anniversaire, nous avons rencontré **Nicolas Mérindol, son président.** Au-delà de la rétrospective, l'entretien aborde notamment les solutions que la banque déploie pour accompagner les entreprises en difficulté, les défis majeurs de la digitalisation et les mesures à privilégier pour un retournement plus efficace. L'occasion de comprendre comment Thémis Banque envisage l'avenir et contribue à bâtir un environnement économique plus solide pour les entreprises.

À l'occasion de son 50e anniversaire, pourriez-vous revenir sur l'histoire de Thémis Banque ? Comment se distingue-t-elle dans le paysage bancaire ?
Nicolas Mérindol : Thémis Banque célèbre son 50e anniversaire en tant qu'acteur unique du paysage bancaire français. Fondée en 1975, elle s'est spécialisée dans l'accompagnement des entreprises en difficulté. Reconnue par les professionnels du secteur pour son expertise en matière de procédures de prévention et collectives, Thémis Banque a traversé les époques en s'intégrant successivement aux groupes LCL puis à Fiducial – groupe non bancaire - en 2018. Cette histoire lui confère une identité singulière : celle de la seule banque proposant une gamme complète de services spécifiquement conçue pour les entreprises en difficulté. Cette offre englobe l'ouverture de comptes, le traitement des flux financiers, ainsi que le financement des besoins d'exploitation et d'investissement. Cette spécialisation lui permet de dominer ce marché de niche, avec une part de près de 45%, intervenant à toutes les étapes des procédures : en amont pour la prévention, pendant la procédure elle-même, et en aval en finançant le rachat d'entreprises.



Nicolas Mérindol, Président de Thémis Banque (Groupe Fiducial).

Comment Thémis Banque a-t-elle évolué au fil des décennies, et quelles sont les valeurs qui ont guidé son action auprès des entreprises en difficulté ?
N.M. : En cinquante ans d'existence, Thémis Banque a connu une transformation profonde, passant d'une simple division à une entité bancaire totalement autonome, opérant au sein d'un groupe industriel. Cette évolution s'ancre sur des valeurs fortes qui guident son action au quotidien : la confiance, essentielle pour établir des relations durables avec des entreprises en situation critique ; la rapidité d'intervention, permettant de proposer des solutions concrètes dans des délais contraints ; une expertise multi spécialiste, couplant ingénierie financière, juridique et en retournement ; enfin, une créativité et une adaptabilité, indispensables pour concevoir des montages sur mesure répondant aux besoins spécifiques de chaque entreprise.

Lors de votre événement anniversaire, quels sont les messages que Thémis Banque souhaite adresser à l'écosystème du retournement ?
N.M. : A cette occasion, nous souhaitons mettre l'accent sur trois axes principaux. Premièrement, la banque entend intensifier son expertise en matière de gestion de flux, de crédit et de conseil sur mesure, en distinguant les processus industriels (500-600 clients) de l'accompagnement personnalisé (3000-3500 clients). Deuxièmement, Thémis Banque s'engage à augmenter sa prise de risque via une allocation accrue de fonds propres au financement, un domaine où les besoins sont importants. Troisièmement, elle ambitionne d'adopter une posture plus proactive auprès des acteurs juridiques et financiers, tout en participant à la formation des professionnels du redressement judiciaire, notamment via la création de chaires universitaires.

Dans quelle mesure la digitalisation et l'intelligence artificielle transforment-elles le métier de la banque judiciaire ?
N.M. : La révolution numérique, portée par la digitalisation et l'intelligence artificielle, représente un enjeu majeur pour le secteur bancaire, et la banque judiciaire ne fait pas exception. Si des progrès significatifs restent à accomplir en matière d'échange digitalisé d'informations avec les partenaires, l'IA offre des perspectives prometteuses, notamment pour optimiser l'instruction des dossiers et la rédaction des contrats. Thémis Banque explore activement des partenariats avec de grandes banques afin de mutualiser les données et les algorithmes, tout en investissant dans des outils d'IA adaptés à ses spécificités.

Quelles sont les mesures réglementaires que vous jugez prioritaires pour améliorer l'efficacité du processus de retournement des entreprises ?
N.M. : Conscients des défis auxquels sont confrontées les entreprises en difficulté, nous plaidons pour un certain nombre de mesures réglementaires prioritaires, à commencer par un assouplissement et une accélération des procédures de plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) dans le cadre des procédures collectives. La banque propose également de revoir le rang de garantie de la «new money» injectée pour le financement et suggère la création d'un fonds de bonification des taux d'intérêt, afin d'alléger la charge financière des entreprises en difficulté.

En tant qu'observateur privilégié de l'économie française : quel est votre diagnostic de la situation des entreprises en 2025, leurs principaux défis et les perspectives d'avenir ?
N.M. : En 2025, la situation des entreprises françaises est contrastée. Si un certain nombre d'entre elles, notamment les plus fragiles (sous-capitalisées ou mal gérées), rencontrent des difficultés persistantes, la situation globale est marquée par une certaine résilience. Les principaux défis sont liés à la gestion de la trésorerie, au manque de fonds propres, et à un contexte économique incertain. Pour surmonter ces obstacles, il est crucial de privilégier la prévention, une gestion rigoureuse des finances, et un positionnement sur des niches à forte valeur ajoutée. Malgré la conjoncture, l'adaptation et la prudence restent de mise pour envisager l'avenir.

FIDUCIAL

Le grand plan automobile européen pourrait être repoussé à janvier

AUTOMOBILE

Le vaste « paquet automobile » de Bruxelles, attendu le 10 décembre, pourrait être reporté de plusieurs semaines.

Dans un entretien aux « Echos », le commissaire aux Transports Apostolos Tzitzikostas dévoile les coulisses d'une négociation sous haute tension.

Fabienne Schmitt
— Bureau de Bruxelles

Le vaste « paquet automobile » devant redessiner l'avenir de l'industrie européenne, qui doit être dévoilé le 10 décembre par Bruxelles – une date gravée dans tous les agendas –, pourrait être décalé de plusieurs semaines. C'est en tout cas ce qu'a révélé, à demi-mot, le commissaire européen aux Transports durables et au Tourisme, lundi. *« Oui, cela pourrait être retardé »*, lâche Apostolos Tzitzikostas, dans un entretien avec quatre journaux européens, dont « Les Echos ». *« Nous ne savons pas encore. Nous le saurons peut-être en fin de journée* [lundi, NDLR] *ou demain au plus tard ».*

Le paquet doit inclure la révision des objectifs CO_2, des mesures sur le verdissement des flottes d'entreprises, un « omnibus automobile » de simplification réglementaire, et une communication sur le renforcement de la filière batteries. *« Cela pourrait être retardé. Et c'est pour une bonne raison, car nous y travaillons encore »*, explique le Commissaire, évoquant l'hypothèse d'une publication en janvier. Une formulation diplomatique qui cache une vérité moins avouable : Bruxelles peine à trancher entre des positions nationales inconciliables et des intérêts industriels divergents.

L'Allemagne monte au créneau

Au cœur de la tempête, une lettre. Celle que le chancelier allemand Friedrich Merz a adressée fin novembre à Ursula von der Leyen réclamant un assouplissement majeur de l'interdiction des moteurs thermiques pour les ventes de voitures neuves, prévue en 2035. La coalition allemande CDU/CSU-SPD ne fait pas dans la demi-mesure. Elle demande que Bruxelles autorise après 2035 l'homologation des moteurs à combustion à haut rendement, des voitures électriques équipées d'un prolongateur d'autonomie thermique, et des hybrides rechargeables. Un recul majeur par rapport au texte initial.

« Nous sommes ouverts à toutes les technologies et évaluons les possibilités de les inclure toutes, mais je ne peux pas vous dire que ce sera le cas », répond prudemment Apostolos Tzitzikostas, précisant que la lettre du Chancelier a été *« bien accueillie »*.

Autre pomme de discorde : l'épineuse question du contenu européen. Ici, les lignes de fracture traversent toute la chaîne automobile. D'un côté, les équipementiers réclament un contenu local de 75 % par véhicule. De l'autre, les constructeurs plaident pour une approche plus souple. Renault, par exemple, la voudrait basée sur la moyenne de contenu européen calculée sur l'ensemble de leur flotte vendue en Europe.

« Vous parlez à un commissaire très made in Europe, glisse Apostolos Tzitzikostas avec un sourire. *Nous avons de nombreux scénarios sur notre table à ce stade, et nous les évaluons. »*

Au milieu de ce champ de bataille réglementaire, une promesse : la *« petite voiture européenne abordable »*. Annoncée en septembre par Ursula von der Leyen, elle est censée rendre la mobilité électrique accessible au plus grand nombre.

Mais à quel prix ? Le commissaire confirme un seuil *« autour des 20.000 euros »*, évoqué par les journalistes. Aujourd'hui, les voitures électriques se vendent *« bien au-delà de 25.000, 27.000 euros,* rappelle-t-il. *Mais c'est une question que l'industrie doit régler. Nous ne lui dictons pas ce qu'elle doit faire. »*

L'industrie au bord de la crise de nerfs

Comment rendre une voiture électrique abordable tout en imposant des critères de contenu local européen, nécessairement plus coûteux ? *« Nous y travaillons »*, reconnaît le commissaire, assurant qu'il y aura des aides financières, mais sans préciser leur forme : label pour les constructeurs ou subventions directes aux consommateurs ? *« Nous verrons cela »*, élude-t-il.

Cette valse-hésitation de Bruxelles intervient dans un contexte d'urgence industrielle. Volkswagen, Stellantis, Renault : tous ont besoin de visibilité pour planifier leurs investissements. Des milliards d'euros sont en jeu. Porsche a déjà fait marche arrière sur ses ambitions électriques, tout comme Ford et Volvo.

Lundi, l'association européenne des constructeurs automobiles a haussé le ton. *« Les objectifs CO_2 de 2030 et 2035 pour les voitures et les camionnettes ne sont plus réalistes »*, martèle sa directrice générale, Sigrid de Vries. L'association plaide pour un cadre flexible et ouvert aux technologies – hybrides rechargeables, prolongateurs d'autonomie, hydrogène – et réclame une approche prudente sur le contenu local, rappelant que les chaînes d'approvisionnement automobiles sont mondiales et complexes.

Entre les ambitions climatiques, les réalités industrielles, les pressions allemandes et les exigences françaises, Bruxelles cherche désespérément un équilibre. *« Nous voulons maintenir le cap sur nos objectifs. Mais nous devons aussi tenir compte de tous les développements géopolitiques et de la nécessité de ne pas nuire à notre compétitivité »*, résume Apostolos Tzitzikostas, pour qui *« l'industrie et les consommateurs ont besoin de certitude »*. Mais pour l'instant, c'est plutôt l'incertitude qui règne à Bruxelles… ■



Les voitures électriques franchissent le seuil de 25 % des ventes

AUTOMOBILE

Dans un marché toujours morose, les ventes de véhicules électriques et hybrides gagnent du terrain par rapport aux thermiques.

Le marché automobile français reste dans le rouge. En novembre, il a reculé de 0,29 % en rythme annuel, selon les données communiquées lundi par la Plateforme automobile (PFA). Et sur les onze premiers mois de l'année, le marché affiche une baisse de 4,92 %, toujours en rythme annuel. Au total, il s'est immatriculé 132.927 véhicules particuliers dans l'Hexagone le mois dernier. Et 1.459.227 sur les onze premiers mois de l'année, période qui a compté deux jours ouvrés de moins qu'en 2024.

Dans le détail, les groupes français ont connu une évolution contrastée. Les immatriculations du groupe Renault ont ainsi crû de 4 % le mois dernier, avec 35.379 véhicules immatriculés. Une performance largement imputable aux ventes de la marque Renault, qui ont bondi de 13,6 %. Compensant la contre-performance de Dacia, dont les immatriculations ont chuté de 16,5 %.

Dans le même temps, Stellantis, qui regroupe notamment les marques Peugeot, Citroën, DS et Opel, était à la peine avec des immatriculations en baisse de 5,5 % en rythme annuel. Là encore, toutes les marques du groupe n'étaient pas logées à la même enseigne : si les ventes de Peugeot ont plongé de 12,2 %, celles de la marque Citroën ont accéléré de 14,2 %.

Du côté des groupes étrangers, c'est le constructeur allemand Volkswagen qui tire son épingle du jeu. Le groupe qui rassemble notamment les marques Audi, Porsche, Seat ou Skoda, voit ses immatriculations progresser de 1,6 % au mois de novembre, en dépit d'un repli des modèles de sa marque Volkswagen.

Les autres constructeurs étrangers sont par contre à la peine. Les immatriculations du groupe Toyota se replient de 5 %, ce qui est finalement un moindre mal comparé à l'effondrement qu'affichent celles du constructeur américain Tesla. Le groupe d'Elon Musk reste en effet largement au fond du trou et voit ses ventes s'effondrer de 57,83 % sur un an en novembre.

Véhicules essence et électriques au coude-à-coude

Au final, en novembre, Renault est le premier vendeur de véhicules particuliers neufs dans l'Hexagone, avec une part de marché de 26,6 %. Le groupe devance son concurrent tricolore Stellantis (23 %) et Volkswagen (17,3 %).

Par type de motorisation, les véhicules hybrides et électriques ont de plus en plus les faveurs des acheteurs français. Sur les onze premiers mois de 2025, les véhicules hybrides pris dans leur ensemble pèsent pour 50,4 % du marché, en hausse de 8,6 points par rapport à la même période de 2024.

Le 100 % électrique est notamment porté par le leasing social.

Dans le même temps, les véhicules à essence ne représentent plus que 21,6 % (contre 30,2 % en 2024) et sont talonnés par les voitures électriques, qui représentent désormais 19,5 % des immatriculations (17 % sur la même période de 2024).

Les voitures 100 % électriques ont même conquis 26 % du marché en novembre, un niveau mensuel inédit attribué par la porte-parole de la PFA au succès du « leasing social », la location avec option d'achat de véhicules électriques pour les ménages modestes avec aide de l'Etat, relancé au mois d'octobre.

Ce dispositif *« a été assez porteur sur les ventes de véhicules »* zéro émission, outre l'obligation faite aux entreprises d'intégrer au moins 20 % de tels véhicules dans leurs flottes, selon la même source. ■

Le spécialiste du prêt-à-porter SMCP mis en vente par les créanciers de son actionnaire

MODE

Le groupe qui réunit les marques Sandro, Maje et Claudie Pierlot avait été repris en 2016 par European TopSoho, la holding luxembourgeoise du groupe textile chinois Shandong Ruyi.

Philippe Bertrand



Le groupe SMCP est prêt à être racheté après un passage chaotique entre les mains d'un groupe chinois. *Photo Romain Gaillard / REA*

Une longue parenthèse se referme et une perspective de développement s'ouvre pour l'un des champions français de la mode. SMCP (Sandro, Maje, Claudie Pierlot, mais aussi le spécialiste de l'homme Fursac) s'offre à qui voudra écrire une nouvelle page de l'histoire écrite par les sœurs Evelyne Chetrite, fondatrice de Sandro en 1984, et Judith Milgrom qui a créé Maje en 1998.

Les deux marques ont repris Claudie Pierlot en 2009 et Fursac en 2019. Le 27 novembre, les dirigeants ont annoncé le « *lancement d'un processus de cession de participations pouvant aller jusqu'à 51,2 % de son capital* ». Le dossier a été confié à la banque Lazard par les détenteurs du bloc d'actions, le groupe travaille de son côté avec Rothschild.

Redresser les marges

L'opération clôt un imbroglio de quatre ans. Après être passé entre les mains de plusieurs fonds d'investissement (L Capital de la galaxie LVMH, Florac de la famille Louis-Dreyfus, le géant américain KKR), SMCP est repris en 2016 à KKR par European TopSoho, la holding luxembourgeoise du groupe textile chinois Shandong Ruyi, et des co-investisseurs. Un an plus tard, les repreneurs mettent plus de 30 % de son capital en Bourse à Paris. Très endetté, le nouveau propriétaire finira par faire défaut. Le petit empire français du prêt-à-porter premium tombera alors entre les mains des créanciers de European TopSoho. Un classique de la vie des entreprises à ceci près que le bloc des prêteurs obligataires constitué de Carlyle, BlackRock, Boussard & Gavaudan et Anchorage réunis au sein du trust Glas a vite découvert qu'au cours d'une nuit de novembre 2021, 15,5 % du capital avaient été logés sans prévenir sur un compte bancaire dans les îles Vierges britanniques.

Il aura fallu une longue bataille juridique pour que cette participation revienne à son point de départ, la holding European TopSoho. Ce sont les 28 % détenus par Glas, plus les 15,5 % récupérés par European-TopSoho contrôlé par un curateur et une part résiduelle de 7,7 % contrôlé par European TopSoho et gérée par Glas qui sont mis sur le marché. Les analystes comme Oddo ou Icap Midcap attendaient cette sortie. Reste à trouver un repreneur. « *Malgré un contexte de marché conjoncturellement difficile pour le secteur, les marques Sandro et Maje conservent un potentiel de développement important. Un travail sur le redressement des marges est en cours et devrait payer dans les deux prochaines années* », estime un expert qui parie que le potentiel pourrait intéresser de nouveaux investisseurs financiers, de nouveaux fonds.

Une autre solution serait le rachat par un industriel qui voudrait diversifier son portefeuille de marques et son empreinte géographique. « *Sur le créneau du luxe accessible, SMCP présente l'avantage, par rapport à d'autres groupes monomarques, d'être diversifié et de bénéficier d'une véritable présence mondiale forte de plus de 1.600 points de vente dans 56 pays. Le groupe peut agir comme le consolidateur du secteur* », explique un proche du dossier. Depuis son plus haut en Bourse de 2018, à 24,75 euros, l'action SMCP a beaucoup perdu. Elle cotait 6,24 euros le 28 novembre après une hausse de 10 % à la suite de l'annonce de la mise en vente de la majorité de son capital. Mais sous la férule de sa directrice générale Isabelle Guichot, une HEC passée dans le luxe chez Cartier, Van Cleef & Arpels et Balenciaga, le cours a triplé en un an.

Résultats en progression en 2025

Les résultats semestriels 2025 affichent une progression de 3 % des ventes, un Ebit (résultat d'exploitation) qui reste modeste (43 millions) mais qui a doublé en un an. Le groupe est repassé dans le vert sur six mois avec un bénéfice de 11 millions, contre une perte de 28 millions un an plus tôt. L'année 2024 s'était achevée sur un chiffre d'affaires de 1,2 milliard d'euros en légère baisse et un bénéfice de 8 millions.

Des boutiques ont été fermées en Chine, où les ventes baissent. Il y a ainsi eu 64 fermetures en 2024. L'Amérique constitue un fort levier de croissance avec une activité en progression de 10 % au premier semestre. Sandro et Maje séduisent notamment dans les grands magasins Bloomingdale's. Isabelle Guichot réduit les promotions et s'accroche au « full price » avec comme ambition le renfort de la désirabilité et la durabilité des produits, y compris pour suggérer aux clientes qu'ils conservent une valeur à la revente en seconde main.

Les six premiers mois de 2025 se sont achevés sur une trésorerie de 33 millions d'euros et une dette à 205 millions. Coincé entre l'ultra discount d'un Shein et le « vrai » luxe, SMCP se redresse mais un nouveau moteur actionnarial ne sera pas de trop pour retrouver les sommets des débuts. ■

Altarea va céder l'exploitation de ses résidences seniors à Stella Management

IMMOBILIER

Le réseau d'Altarea est composé de 60 résidences seniors, dont huit encore en développement.

Le montant de la transaction, qui pourrait être finalisée dès début 2026, n'a pas été dévoilé.

Elsa Dicharry

Fin septembre, « Les Echos » dévoilaient qu'Altarea réfléchissait à céder l'exploitation de son réseau de résidences services seniors, destinées aux personnes âgées encore autonomes. Lundi, l'entreprise annonce être entrée en négociations exclusives avec Stella Management. L'exploitant de résidences seniors doit acquérir 100 % des sociétés Nohée, Sopregi et Sopregim exploitant les résidences de marques Nohée et Les Hespérides. Soit un réseau de 60 résidences seniors, dont 52 en exploitation et huit en développement. Les murs de ces résidences sont détenus à 55 % par des investisseurs institutionnels comme Crédit Agricole Assurances ou La Française et 45 % par des investisseurs particuliers.

L'accord prévoit aussi « *la signature d'un protocole de développement de nouvelles résidences qui seront identifiées et développées par Altarea, puis exploitées par Stella Management* », indique le communiqué des deux groupes. Le montant de l'opération n'a pas été dévoilé.

Des emplacements rares

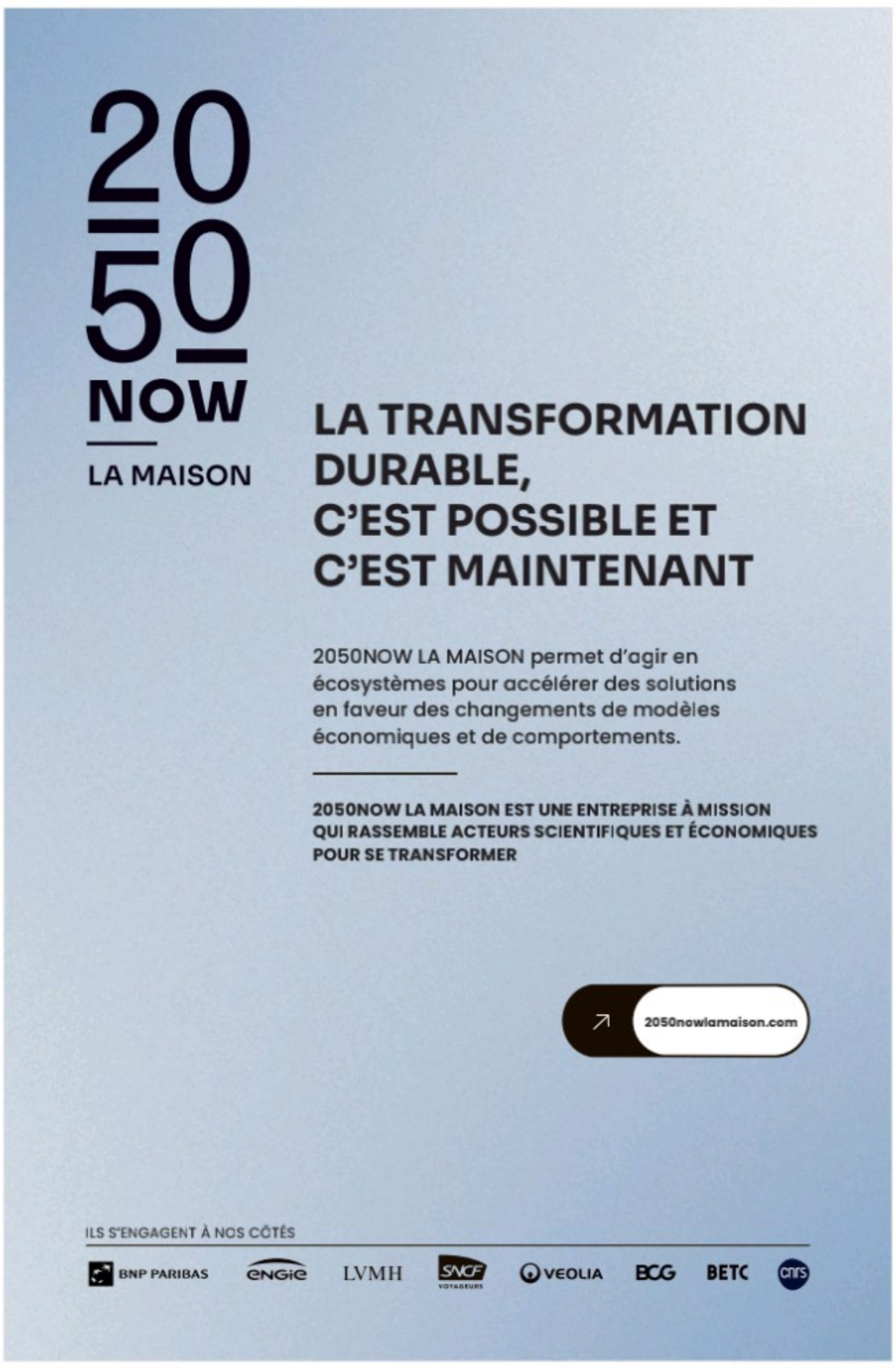
« *Nous n'avons pas trouvé notre modèle économique dans l'exploitation de résidences seniors*, admet Edward Arkwright, le directeur général d'Altarea. *Nous préférons nous recentrer sur les développements immobiliers. Mais notre objectif était de trouver un partenaire industriel.* » Pas question en effet pour le promoteur de se lancer dans la réalisation d'une résidence seniors « *si nous n'avons pas en vue un exploitant solide dans la durée* ».

Stella Management, né en 2017, exploite déjà en France une quarantaine de résidences, ce qui portera son réseau à 100. Cette acquisition lui permet de s'offrir « *des emplacements rares* » et de « *consolider* [son] *maillage territorial dans les zones à fort potentiel* », se félicite Thibault Vendioux, son directeur général.

« *Jusqu'en 2023, nous avons exploité six résidences pour des promoteurs. Puis les opportunités de croissance externe se sont multipliées* », raconte-t-il. En mars 2023, Stella Management a repris quatre résidences de Korian, puis en août 2024 trois à Danaé et en décembre 2023 à Réside Etudes. En novembre dernier, il a enfin repris l'exploitation de trois résidences Jardins d'Arcadie au groupe Acapace. « *L'avantage, c'est que toutes ces résidences étaient ouvertes depuis plus de trois ans et avaient un taux de remplissage supérieur à 70 % ou 80 %* », poursuit-il. Une façon d'éviter la phase de lancement, la plus délicate, qui dure en général deux ou trois ans, et pendant laquelle il faut trouver des résidents.

Stella Management, né en 2017, exploite déjà en France une quarantaine de résidences, ce qui portera son réseau à 100.

Dans le cadre de l'opération menée avec Altarea, tous les salariés de Nohée, Sopregi et Sopregim doivent conserver leurs postes. Altarea a déjà présenté le projet à leurs représentants la semaine dernière et la direction de Stella Management doit les rencontrer à son tour dès cette semaine. S'il reçoit l'aval du comité social et économique, il pourrait se concrétiser dès le début de 2026. « *L'intention des parties est d'aller vite* », indique Edward Arkwright. La consolidation du secteur des résidences seniors est engagée depuis plusieurs mois. Dernière opération en date : fin octobre, Emeis (l'ex-Orpéa) a cédé 16 résidences pour 159 millions d'euros, dans un double objectif de recentrage et de désendettement. ■



Les élus alertent sur le financement de la fibre

TÉLÉCOMS

Les élus locaux s'inquiètent du financement des réseaux d'initiative publique, essentiels au déploiement de la fibre en zone rurale.

Ils réclament une hausse des tarifs de location payés par les opérateurs télécoms.

Mehdi Laghrari

« Je rêve d'un monde où l'on pourrait vivre sans règles, mais force est de constater que, dans l'univers des télécoms, cela n'est pas encore possible. » Le sénateur Patrick Chaize n'a pas caché son désarroi à l'occasion du colloque hivernal de l'Avicca, l'association regroupant les élus locaux engagés dans l'aménagement numérique en région, qui s'est tenu la semaine dernière, dans une ambiance plutôt tendue.

Et pour cause, le sujet épineux du financement des réseaux d'initiative publique (RIP), ces structures qui tirent la fibre en région, a largement occupé les débats. *« Nos RIP couvrent près de 70 % du territoire et plus de 40 % de la population, mais 80 % déplorent des coûts d'exploitation plus élevés que ceux des zones privées »*, affirme le sénateur de l'Ain, président de l'Avicca.

Des projets massivement subventionnés par l'Etat

Créées au début des années 2000 pour tirer la fibre dans les zones moins denses – donc moins rentables pour les opérateurs télécoms –, ces entités construisent les réseaux que les opérateurs commerciaux viennent louer, moyennant redevance. Ces projets ont d'ailleurs été massivement subventionnés par l'Etat, notamment dans le cadre du plan France Très Haut Débit, lancé en 2013.

Dans un rapport datant d'avril, la Cour des comptes stipule que près de 13 milliards d'euros y ont été injectés par les pouvoirs publics, entre 2010 et 2024. Mais cela ne suffit plus à garantir leur pérennité financière. Outre les surcoûts par rapport à leurs plans d'affaires initiaux, les opérateurs d'infrastructures critiquent la tarification trop basse payée par les « telcos » dans certaines régions.

A titre d'exemple, *« les zones avec beaucoup de lignes aériennes et beaucoup de vents violents ont des coûts d'exploitation plus élevés qu'ailleurs »*, explique Marie Lamoureux, directrice de la division infrastructures d'Axione. *« Par ailleurs, même des hausses tarifaires prévues dans les contrats prennent des mois à être actées. »*

Du côté des opérateurs commerciaux, les relèvements de tarifs restent contraints à leur propre équilibre commercial. *« Il ne suffit pas de construire des réseaux, encore faut-il que les clients finaux souscrivent à la fibre, et sur ce point nous attendons toujours une montée en puissance »*, réagit Nicolas Guérin, secrétaire général d'Orange.

Coincé entre le marteau et l'enclume, l'Arcep, le gendarme des télécoms, a lancé une consultation en juillet 2025, destinée à objectiver les coûts et définir des paramètres concrets facilitant les négociations tarifaires entre les exploitants d'infrastructures et les groupes de télécommunication. Terminée en octobre, celle-ci doit délivrer ses conclusions d'ici la fin de l'année.



Les réseaux d'initiative publique, des structures créées pour tirer la fibre dans les zones moins denses, construisent les réseaux que les opérateurs commerciaux viennent louer. *Photo Shutterstock*

> « Il ne suffit pas de construire des réseaux, encore faut-il que les clients finaux souscrivent à la fibre. »
>
> **NICOLAS GUÉRIN**
> Secrétaire général d'Orange

« Nous attendons de voir quelle sera la classification de l'Arcep, qui sera la base d'une éventuelle renégociation des tarifs », commente Romain Bonenfant, directeur général de la Fédération française des télécoms.

Proposition de loi

Le sénateur Patrick Chaize veut même aller plus loin : il souhaite la création d'un fonds de péréquation, destiné d'une part à faire émerger un coût moyen d'exploitation à l'échelle nationale. D'autre part, les zones où les frais sont les moins chers payeraient un peu plus pour compenser celles où les coûts sont élevés, sur la base des critères qui seront décidés par l'Arcep. *« Cela existe déjà sur le marché de l'électricité, dont nous souhaitons nous inspirer »*, glisse-t-il.

Une proposition de loi sera déposée dans les prochains jours, puis débattue au Sénat en janvier lors de la prochaine journée parlementaire du groupe Les Républicains. La balle est désormais dans le camp du gouvernement et de son autorité régulatrice. ■

annonces judiciaires & légales

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Liberté - Égalité - Fraternité
PREFET DE LA SEINE-SAINT-DENIS

RAPPEL
AVIS D'ENQUÊTE PUBLIQUE UNIQUE

En exécution de l'arrêté préfectoral n°2025-4495 en date du 5 novembre 2025, il sera procédé **du lundi 1er décembre 2025 au lundi 22 décembre 2025 inclus,** soit une durée de 22 jours consécutifs, sur le territoire de la commune de Pantin, **à une enquête publique conjointe régie par le code de l'expropriation pour cause d'utilité publique et regroupant une enquête préalable à la déclaration d'utilité publique (DUP)** portant sur la mise en œuvre d'un projet d'aménagement consistant en une opération de démolition-reconstruction de logements sociaux, d'un commerce et d'un espace vert sis 82 avenue Jean Jaurès à Pantin et **une enquête parcellaire** en vue de déterminer, d'après l'état et le plan parcellaires figurant au dossier d'enquête, la liste des propriétaires et ayants droit des immeubles concernés par le projet et de procéder, à l'amiable ou par voie d'expropriation, aux acquisitions foncières. La déclaration d'utilité publique a vocation à être prononcée au bénéfice de la SOREQA.

Cette enquête est conduite par Monsieur Mikael DUPUY LE BOURDELLES, chercheur, formateur et consultant indépendant, en qualité de commissaire enquêteur titulaire ou, en cas d'empêchement, en application de l'article L 123-4 du code de l'environnement, par Madame Françoise ANGELINI – SOUDIERE, retraitée, ancienne directrice du Conseil général de la Seine-Saint-Denis, en qualité de commissaire enquêtrice suppléante.

Le siège de l'enquête est fixé à la mairie de Pantin, Centre administratif, pôle Urbanisme – 84/88 avenue du Général Leclerc, 93500 Pantin.

Pendant toute la durée de l'enquête, un exemplaire du dossier soumis à l'enquête ainsi qu'un registre d'enquête, préalablement coté et paraphé par le commissaire enquêteur, sont déposés dans le lieu défini ci-dessous, afin que chacun puisse, aux heures habituelles d'ouverture au public, en prendre connaissance et éventuellement consigner ses observations :

Mairie de Pantin, Centre administratif, Accueil du pôle Urbanisme, 84/88 avenue du Général Leclerc, 93500 Pantin

Chacun peut également adresser ses observations par écrit au commissaire enquêteur au siège de l'enquête, par courrier sous enveloppe libellée comme suit : « A l'attention du commissaire enquêteur de l'enquête : Opération 82 avenue Jean Jaurès – mairie de Pantin, centre administratif de Pantin, pôle urbanisme, 84/88 avenue du Général Leclerc 93500 Pantin ». Toute observation adressée par courrier au commissaire enquêteur est annexée sans délai au registre d'enquête.

Le commissaire enquêteur se tient à la disposition du public, au lieu de permanence, dates et horaires suivants :

- **Le mardi 2 décembre 2025, de 14h00 à 17h00,** au Centre administratif de Pantin, Accueil du pôle urbanisme (3ème étage), 84/88 avenue du Général Leclerc, 93500 PANTIN ;
- **Le lundi 15 décembre 2025, de 9h00 à 12h00,** au Centre administratif de Pantin, Accueil du pôle urbanisme (3ème étage), 84/88 avenue du Général Leclerc, 93500 PANTIN ;
- **Le vendredi 19 décembre 2025, de 14h00 à 17h00,** au Centre administratif de Pantin, Accueil du pôle urbanisme (3ème étage), 84/88 avenue du Général Leclerc, 93500 PANTIN.

Il peut à cette occasion recueillir toute observation sur l'opération projetée.

A l'expiration du délai d'enquête, le registre et les documents annexés sont clos et signés par le commissaire enquêteur, et lui sont confiés avec le dossier d'enquête. Le commissaire enquêteur examine les observations recueillies et entend toute personne qu'il lui paraît utile de consulter ainsi que l'expropriant, s'il en fait la demande. Il rédige un rapport énonçant ses conclusions motivées, pour chacune des deux enquêtes, en précisant si elles sont favorables ou non à l'opération projetée. Au titre de l'enquête parcellaire, il se prononce notamment sur le périmètre des acquisitions d'immeubles nécessaires à la réalisation du projet. Il transmet au préfet le dossier et le registre assortis du rapport énonçant ses conclusions. Ces opérations doivent être réalisées dans un délai d'un mois à compter de la clôture de l'enquête.

Le préfet adresse, dès leur réception, copie du rapport et des conclusions à la SOREQA. Copie du rapport et des conclusions est également adressée par le préfet à la commune concernée. Les demandes de communication du rapport et des conclusions motivées du commissaire enquêteur sont adressées aux services de la préfecture, qui y donnent suite par tout moyen approprié

EP 25-1068 / 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.

Entre OpenAI et les start-up, une relation compliquée

INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

Depuis trois ans, la star de l'IA a permis à des milliers de start-up de se créer et de se développer.

Mais elle a aussi donné des sueurs froides, voire fait du mal à d'autres.

Charlie Perreau

En juin dernier, les visiteurs des jardins du château de Versailles ont pu être les premiers à dialoguer en temps réel avec vingt fontaines et statues emblématiques. Cette prouesse technologique, basée sur l'intelligence artificielle, était signée OpenAI et… la start-up française d'IA spécialisée dans la culture Ask Mona.

C'était le deuxième projet de la jeune pousse tricolore avec la star de l'IA générative, qui vient tout juste de fêter les trois ans de ChatGPT. *« On a créé ce produit en moins de quatre mois, c'est allé très vite »*, raconte Marion Carré, cofondatrice d'Ask Mona, qui indique avoir d'autres projets en cours avec OpenAI aux Etats-Unis, sans en dire plus.

Des exemples comme Ask Mona, il en existe des milliers dans le monde. Quand l'entreprise de Sam Altman a sorti des modèles de langage qui ont bluffé le monde entier, les développeurs ont commencé à les intégrer pour améliorer leurs produits ou ajouter de nouvelles fonctionnalités.

C'est ainsi le cas en France de Photoroom, qui a sorti au printemps dernier des outils qui aident les e-commerçants à *« créer en quelques secondes des visuels dignes de photos prises en studio, des mises en situation et des photos d'articles portés par des mannequins à partir d'une seule image du produit »*, est-il indiqué sur le site de la star américaine.

Des start-up se sont aussi construites dès le premier jour sur les technologies d'OpenAI, ce qu'on appelle des « wrappers » dans le jargon (IA pour la finance, IA pour le marketing…). Une équipe dédiée à la relation avec l'écosystème des start-up a ainsi été montée au sein d'OpenAI. *« Elle est à la fois très mondiale et locale »*, souligne Laura Modiano, responsable start-up EMEA chez OpenAI, qui précise que l'équipe européenne est répartie entre Londres, Munich et Paris.

Liens avec les investisseurs en « early stage »

Pour identifier les start-up le plus tôt possible, OpenAI, qui offre des crédits aux jeunes pousses pour démarrer, noue des liens avec les investisseurs en « early stage », les entrepreneurs, les universitaires ou encore les communautés de développeurs en organisant notamment des hackathons. *« On voit avec eux quels sont les cas d'usage qu'ils sont en train de résoudre »*, souligne Laura Modiano. *« Ils ne donnent pas juste un accès à leur technologie, c'est un partenariat plus profond »*, atteste Marion Carré. La France est un gros vivier pour OpenAI car il s'agit de l'un des dix premiers pays en matière de connexions aux API (connecteurs) de la star de l'IA.

Si OpenAI est clairement un accélérateur pour l'écosystème tech, elle peut, en revanche, freiner certaines start-up. Avec son rythme effréné de lancements de produits, la société de Sam Altman peut du jour au lendemain sortir un produit concurrent ! *« En tant que fondateur, on peut se demander à quel moment OpenAI va venir prendre notre business. Peut-être qu'un jour il va par exemple décider de sortir un logiciel de type Notion* [outils collaboratifs, NDLR] », estime Florian Douetteau, cofondateur et patron de Dataiku. *« Comme il peut vous écraser du jour au lendemain, il faut pouvoir créer un effet de réseau »*, conseille Aymeric Roucher, auteur du livre « Ultra-intelligence : jusqu'où iront les IA ? ».

« Nous avons survécu »

Lors de la conférence consacrée aux développeurs en octobre dernier, OpenAI a dévoilé une montagne de nouveautés et mises à jour qui a donné des sueurs froides à certains. *« Hier, c'était un bain de sang. Environ la moitié de l'auditoire faisait grise mine, car leurs produits sont maintenant redondants.* […] *Selon mes estimations approximatives, environ un tiers des start-up des trois dernières promotions de YC* [Y Combinator, NDLR] *ont tout simplement disparu »*, a posté sur LinkedIn Alex Zhuravlev, associé du fonds Mento VC, au lendemain de l'événement. Des entrepreneurs se sont même amusés sur X à tweeter : *« Nous avons survécu. »*

« Je suis soulagé que la journée d'hier n'ait pas affecté notre portefeuille. Il semble que nous ayons choisi des domaines où les géants ne vont pas (et n'iront pas). Nous y réfléchissons sérieusement : prévoir, modéliser des scénarios et rester en dehors des zones où OpenAI peut survenir », a écrit l'investisseur.

Côté OpenAI, on se veut rassurant. *« Nous sommes très proches des start-up avec qui nous travaillons. Nous sommes là pour les faire réussir. On a une très bonne communication avec eux, on les prévient avant »*, indique Laura Modiano. ■

RETROUVEZ AUSSI NOTRE VIDÉO
Flashez ce QR code pour visionner notre vidéo
Amour, gloire… et psychodrames : l'autre histoire d'OpenAI et ChatGPT

Water Horizon stocke la chaleur dans des batteries thermochimiques

GREENTECH

La start-up a conçu un dispositif qui récupère la chaleur des incinérateurs de déchets et la transforme en froid industriel.

Laurent Marcaillou
— Correspondant à Toulouse

A l'origine d'un procédé écologique de stockage de la chaleur perdue des usines, la start-up toulousaine Water Horizon vient de lever 18 millions d'euros en fonds propres pour déployer des grandes batteries thermochimiques qui restituent du froid. Ce nouveau tour de table, après les 5 millions levés en 2022, est conduit par la société d'investissement dans les renouvelables Eren au côté de deux investisseurs historiques, la Banque des territoires qui intervient en propre et pour France 2030, et Delmas Investissements et Participations.

Cofondateur de Water Horizon en 2017, l'ingénieur en mécanique des fluides Jean-Emmanuel Faure a développé pendant ses études à l'Enseeiht un procédé de stockage de la chaleur de 50 à 300 degrés par une réaction thermochimique entre de l'eau et du sel. « *Ce processus existait mais n'était pas utilisé pour ses propriétés de fluide thermodynamique* », raconte le PDG de trente-trois ans. Sous l'action de la chaleur, les molécules d'eau et de sel se décomposent en deux éléments. Quand on les réunit, les minéraux reforment les molécules en générant de la chaleur ou du froid, en alternant les phases solide et liquide.

Absorption chimique

Le froid est produit de +10 à –35 degrés par l'absorption chimique et non par la compression d'un fluide réfrigérant. La réaction est stable, non polluante et la batterie – non électrique – ne perd pas d'énergie. Water Horizon l'a conçue sous la forme d'un grand conteneur de réactif thermochimique de 10 mètres de long et 2,5 mètres de large. Une fois chargé, il est transporté par un camion remorque à l'endroit où il doit déverser du froid. L'entreprise préfère vendre le froid plutôt que la chaleur qui n'est pas compétitive par rapport au gaz et au solaire thermique.

Après des années de développement pour maîtriser la réaction, protégée par des brevets dans 30 pays, Water Horizon a démarré ses premiers dispositifs à Toulouse en septembre. Un conteneur thermochimique récupère la chaleur perdue à 120 degrés de l'incinérateur de déchets ménagers de Toulouse géré par Suez, puis il est déplacé à la patinoire municipale de Jolimont pour refroidir la glace à un prix inférieur au système frigorifique. L'entreprise a installé une autre batterie à l'incinérateur de déchets à Bessières (Haute-Garonne) pour récupérer la chaleur perdue à 50 degrés. Il la transforme en froid à 6 degrés pour la chambre froide de stockage des tomates des serres de Bessières.

D'autres contrats en vue

« *Nous ne vendons pas les batteries mais le service de production de froid renouvelable* », indique Jean-Emmanuel Faure. La levée de fonds permettra à la start-up de monter dix projets en deux ans en Europe, en doublant son effectif de 30 salariés. « *Nous avons reçu beaucoup de demandes mais il nous manquait la maturité technique et la solidité financière* », note le PDG. L'entreprise installera son dispositif à La Rochelle (Charente-Maritime) l'an prochain, pour récupérer la chaleur perdue de l'incinérateur urbain et réfrigérer l'entrepôt de poissons du port de pêche, en diminuant la consommation électrique de 90 %.

D'autres contrats sont en négociation. Water Horizon réalise moins de 1 million d'euros de chiffre d'affaires mais prévoit une croissance importante avec le développement des réseaux urbains de climatisation, les besoins de l'agroalimentaire et le refroidissement des data centers. Le marché du froid pourrait passer de 550 à 800 térawattheures par an en Europe d'ici à 2050. Son dispositif ne pollue pas en comparaison des systèmes à fluide frigorigène gourmands en électricité. Et il valorise la chaleur perdue des usines « *qui représente l'énergie de 100 réacteurs nucléaires en Europe* ». ■

Commerce : le Fourgon et La Tournée fusionnent



Alexis Delespierre/Le Fourgon

Le Fourgon a démarré dans la banlieue de Lille, avant de s'étendre à Nantes, Strasbourg, Lyon, Nancy, Toulouse ou encore Bordeaux.

DISTRIBUTION

Ces deux supermarchés en ligne zéro déchet ont un modèle très proche : ils livrent des produits consignés en verre à domicile.

Les jeunes pousses avaient vu le jour la même année et couvrent des zones complémentaires.

Adrien Lelièvre

L'optimisation au cordeau est le secret d'une livraison rentable. C'est vrai pour les tournées mutualisées chez les clients, la gestion des entrepôts logistiques mais aussi l'approvisionnement auprès des fournisseurs.

C'est ce triple constat, joint à un tarissement des financements dans la foodtech, qui préside aujourd'hui au mariage entre Le Fourgon et La Tournée, deux supermarchés en ligne qui ont vu le jour en 2021. L'opération prend la forme d'un échange de titres : les fonds d'investissement au capital de La Tournée (Frst, Swen Capital) deviennent actionnaires du Fourgon qui, à ce stade, est le plus gros poisson.

Les jeunes pousses ont un modèle économique très proche : elles livrent des produits consignés en verre à domicile (gratuitement à partir de 40 euros). Le but ? « *Tuer le plastique dans le quotidien des Français* », lance Charles Christory, cofondateur du Fourgon. A chaque livraison, le client récupère des bouteilles et bocaux remplis et rend les contenants vides, qui sont ensuite nettoyés, puis réutilisés. Un système qui facilite la récurrence des achats.

Marque distributeur

Les start-up proposaient surtout au départ de la vente de boissons. Mais elles ont vite élargi leur catalogue avec des produits d'alimentation, d'entretien, d'hygiène et de soins... Le Fourgon a même créé une marque distributeur (MDD), vendue en parallèle chez son partenaire Chronodrive. De son côté, La Tournée vend aussi des produits frais (fruits, légumes) : une catégorie d'aliments qui manquait au Fourgon et aide à augmenter le panier moyen.

Si elles évoluent sur le même marché, les entreprises ne se sont jamais vraiment marché sur les pieds. Le Fourgon a démarré dans la banlieue de Lille, avant de s'étendre à toute allure à Nantes, Strasbourg, Lyon, Nancy, Toulouse ou encore Bordeaux. La Tournée opère, elle, uniquement en Ile-de-France – une région que Le Fourgon avait soigneusement évitée. « *Nous passons maintenant quasiment à 45 % de couverture nationale* », se réjouit Charles Christory. Le groupe de 410 salariés évoluera sous le nom du Fourgon, davantage identifié auprès du grand public. « *Nous avons tout intérêt à nous rassembler sous une marque unique* », justifie Juliette Poiret, la fondatrice de La Tournée.

Le système de la consigne en verre avait quasiment disparu en France, avant de réapparaître timidement ces dernières années. En unissant leurs forces, les jeunes pousses entendent démocratiser ce mode de consommation plus responsable sur le plan environnemental et « *aller chercher beaucoup plus de volume sur un marché où les marges sont faibles* », indique Charles Christory. Le groupe espère également avoir davantage de poids pour convaincre « *des nouveaux producteurs et fournisseurs de passer à la consigne avec nous* », complète Juliette Poiret.

> « Nous passons maintenant quasiment à 45 % de couverture nationale. »
> **CHARLES CHRISTORY**
> Cofondateur du Fourgon

Le marché de la livraison à domicile a été un champ d'exploration pour les start-up ces dernières années. Avec des modèles différents et, parfois, de gros dégâts. Les « quick commerçants » (Gorillas, Flink, Cajoo, etc.), qui livraient des produits en moins d'une demi-heure dans les grandes villes, ont périclité après avoir englouti des sommes astronomiques. Everli, une copie européenne d'Instacart, a aussi vite capitulé.

Convaincre les investisseurs

Dans la catégorie des supermarchés en ligne, les plus belles réussites sont La Belle Vie et Picnic. Mais ces entreprises ne sont pas dans une logique zéro déchet. Le Fourgon devra continuer à convaincre, alors que les acteurs historiques de la grande distribution ont commencé, à petite échelle et dans les magasins, à développer un système de consigne pour certains produits.

« *On a juste l'ambition de prendre 2 % du marché de l'alimentaire en France dans les cinq prochaines années* », glisse Charles Christory. En attendant, le groupe espère atteindre la rentabilité dans les douze prochains mois pour prouver la solidité de son modèle économique, et convaincre les investisseurs de remettre au pot. ■

Bitstack lève des fonds pour déployer son épargne bitcoin

FINTECH

La jeune pousse lève des fonds auprès de 13books Capital et de ses investisseurs historiques.

Bitstack s'était fait connaître avec son système d'arrondi en bitcoin.

Samir Touzani

Doper son épargne avec du bitcoin. L'idée séduit de plus en plus, avec près d'un Français sur trois qui envisageait d'en acquérir en 2025, selon la dernière étude de l'Association pour le développement des actifs numériques (Adan). De quoi aiguiser l'appétit d'acteurs très différents, des grands gestionnaires d'actifs aux start-up spécialisées.

Pour se faire une place dans ce paysage, Bitstack a misé sur une mécanique familière de l'épargne traditionnelle. Fondée en 2021, la start-up a développé une application permettant de connecter sa carte bancaire pour arrondir chaque dépense à l'euro supérieur et convertir automatiquement la différence en bitcoin.

La jeune pousse propose aussi d'épargner automatiquement à un rythme prédéfini (hebdomadaire, bimensuel ou mensuel) ou encore de réaliser un achat ponctuel de la reine des cryptomonnaies. Trois ans après son lancement commercial, Bitstack revendique 300.000 utilisateurs actifs et 300 millions d'euros d'épargne cumulée. « *Nous avons multiplié par dix notre chiffre d'affaires sur les deux dernières années* [le montant n'est pas précisé, NDLR] », explique son cofondateur, Alexandre Roubaud, rappelant que le modèle repose sur des frais fixes appliqués à chaque achat de bitcoin. Pour poursuivre cette croissance, Bitstack annonce une levée de 15 millions de dollars (série A) menée par le fonds 13books Capital, accompagnée par ses investisseurs historiques dont Serena, Y Combinator et AG2R La Mondiale.

Un compte en euros

Pour accélérer, Bitstack lance un compte en euros doté d'un IBAN français et d'une carte Visa. « *Un IBAN français facilite l'usage du service dans le quotidien des utilisateurs* », explique Alexandre Roubaud, qui voit dans ce compte un moyen d'« *intégrer plus facilement l'épargne en bitcoin dans leurs habitudes financières* ». La carte offrira jusqu'à 1 % des dépenses converties en bitcoin, un mécanisme financé par les revenus d'interchange.

Bitstack dispose également du statut PSAN délivré par l'Autorité des marchés financiers (AMF) pour la conservation des crypto-actifs. L'entreprise garde les bitcoins de ses utilisateurs et leur permet de les transférer vers un portefeuille externe. Alexandre Roubaud explique que cette conservation est « *un point essentiel pour instaurer la confiance* ».

L'obtention de l'agrément MiCA au printemps 2025 lui a ouvert les portes du marché européen grâce au passeport prévu par la réglementation. Bitstack prévoit d'accélérer dans une dizaine de pays, parmi lesquels l'Allemagne, l'Italie, l'Espagne, le Portugal et les Pays-Bas.

Le marché européen, lui, entre dans une phase de convergence accélérée. Les néobanques permettent désormais d'acheter des cryptos, les fintechs proposent de l'épargne en actifs numériques et les banques traditionnelles testent leurs premiers services sous le cadre MiCA. Même des acteurs plus installés dans la gestion patrimoniale observent la demande monter chez leurs clients.

Toucher un public large

Selon Yannick Lassalle, directeur de l'open innovation du groupe AG2R La Mondiale, participer à la levée de Bitstack permet ainsi de renforcer leur « *engagement en faveur de solutions patrimoniales innovantes, accessibles à tous et adaptées aux nouvelles attentes de nos clients qui souhaitent diversifier leurs investissements* ».

Pour la jeune pousse, c'est l'occasion d'exporter un modèle construit en France autour d'un produit épuré. « *C'est un usage très simple, avec peu de fonctionnalités mais une proposition de valeur très lisible* », souligne Olivier Martret, associé chez Serena. Le fonds voit dans ce positionnement la capacité de Bitstack à toucher un public large, composé de clients qui veulent épargner sans passer par des plateformes plus complexes. Un parti pris qui s'inscrit dans la stratégie de la start-up de ne proposer que du bitcoin, même si l'actif reste soumis à des secousses fréquentes, comme l'ont montré les fluctuations du marché ces dernières semaines. ■

Montpellier veut rester une place forte des énergies renouvelables

ÉNERGIE

Malgré des vents contraires, la métropole veut monter en puissance dans un secteur dont elle a été l'une des pionnières.

Hubert Vialatte
— Correspondant à Montpellier

Avec une cinquantaine de développeurs d'énergies renouvelables (ENR) et un tissu d'installateurs photovoltaïques, de bureaux d'études et de cabinets d'avocats spécialisés, Montpellier s'est imposée comme une capitale des énergies renouvelables. Des poids lourds de la filière ont élu domicile sur ce territoire balayé par les vents, doté de gisements de chaleur en sous-sol et baigné de soleil : SLB, Urbasolar, Arkolia, Mint Energie, Elements, Qair, Valeco, Apex Energies…

EDF Power Solutions, qui qualifie Montpellier de *« centre stratégique pour l'avenir des énergies renouvelables »*, y emploie 235 salariés, soit le plus gros site en France après Paris. Un quart de la puissance installée de la société en France se situe en Occitanie. Engie Green, qui vient de s'établir dans le nouveau quartier d'affaires Cambacérès, y compte 230 salariés, soit un tiers de ses effectifs nationaux. Quant à TotalEnergies Renouvelables, il y a 130 salariés et, à Béziers, toujours dans l'Hérault, son siège social national.

« Un besoin »

Montpellier a même été pionnière en la matière. C'est depuis cette ville que Jean-Michel Germa et Jean-Marc Bouchet (toujours actifs, à travers MHG Energy/Sunti et Qair) ont lancé les premières éoliennes de l'Hexagone, dans l'Aude, au début des années 1990, avec leurs entreprises respectives, La Compagnie du Vent et Energie du Midi. Des pépites leur ont emboîté le pas. Même revendues à des majors du secteur (le suisse Axpo pour Urbasolar, l'allemand EnBW pour Valeco, l'australien Macquarie pour Apex Energies), les sièges sociaux sont restés à Montpellier.

Mais en cette fin d'année, l'écosystème est sur ses gardes. *« Avec l'arrêt des appels d'offres, et dans l'attente de la PPE 3* [la programmation pluriannuelle de l'énergie, attendue comme le lait sur le feu, NDLR], *nous avons gelé les embauches »*, indique Pierre-Alexandre Cichostepski, le président d'Elements, un producteur indépendant qui compte 100 salariés et a réalisé en 2023 la plus importante levée de fonds en Occitanie, de 50 millions.

« On doit être agiles car les courants vont être contraires », estime Michaël Delafosse, le maire de Montpellier et président de la métropole. *« La souveraineté énergétique reste à conquérir en France, et cela passe par la poursuite du soutien aux ENR. Le développement du mix énergétique à l'échelle des territoires est un besoin, et il faut le marteler »*, dit-il, jugeant qu'*« il y a un travail à faire sur l'acculturation des élus, sur le poids économique des énergies renouvelables, les emplois créés et non délocalisables »*.

Le développement des ENR est un pilier de la stratégie économique de la métropole, aux côtés de la santé, du numérique et des industries culturelles et créatives. La filière ENR y emploie 4.500 salariés, en hausse de 75 % en quatre ans, notamment dans le photovoltaïque. *« Cette concentration d'acteurs est un atout pour attirer des ingénieurs venant de toute la France »*, relève Sylvain Panas, directeur régional de TotalEnergies en Occitanie. De nombreuses formations se sont d'ailleurs développées dans le domaine des énergies renouvelables. *« Disposer d'un vivier qualifié sur place est important »*, renchérit Gilles Léandro, directeur général de MGH Energy/Sunti.

Depuis sa création en 2007 par Georges Frêche, alors président de l'agglomération et du Languedoc-Roussillon, le Salon Energaïa, organisé à Montpellier par la région Occitanie à travers la SPL Occitanie Events, est devenu un rendez-vous national incontournable. Pour l'édition 2025, les 10 et 11 décembre, 550 exposants et 24.000 professionnels sont attendus. En 2017, ils n'étaient respectivement que 120 et 4.000. *« Energaïa est un lieu où l'on peut reconstruire de la confiance entre acteurs privés et publics »*, observe Bertrand Dellinger, président d'Apex Energies, qui emploie 240 salariés. C'est à Energaïa que Michaël Delafosse a lancé l'an dernier un cluster ENR à l'échelle de la métropole. Objectif : travailler collectivement sur les enjeux d'emploi, d'innovation, d'attractivité… Priorités pour cette édition 2026, *« nous rappellerons que le territoire est un laboratoire pour les entreprises, et que nous soutenons les démarches à l'export »*. Il s'agira aussi de peser, avec la région Occitanie, *« pour avoir enfin une feuille de route nationale, notamment sur l'éolien flottant »*, avec des projets de parcs commerciaux en Méditerranée, très attendus. Dans son périmètre, la métropole entend montrer l'exemple en triplant la part d'énergie renouvelable locale dans la consommation entre 2019 et 2026.

> « La volonté politique […] nous permet de tester ici ces choses innovantes en amortissant une partie des risques. »
>
> **GUIREC DUFOUR**
> Directeur général de Qair France

Un « laboratoire »

Dans un contexte national chahuté, l'export et l'innovation font figure de nouveaux débouchés. La métropole a lancé avec EDF et SLB son incubateur Henera, dédié aux énergies renouvelables, pour accompagner les entreprises innovantes dans le domaine des énergies décarbonées : Colvert (systèmes de stockage par batterie), ILD.IS Robotics (optimisation, sécurisation et protection des actifs photovoltaïques), Anarion (films photovoltaïques ultra-fins), Look Up Geoscience (solution logicielle facilitant l'accès à la connaissance du sous-sol).

MGH Energy mise sur l'international, à travers un ambitieux projet de production de carburants de synthèse à partir de l'électrolyse de l'eau. Porté avec le pétrolier marocain Petrom, via une joint-venture, le projet consiste en la production de carburants de synthèse sur 30.000 hectares de zone désertique au Sahara, au sud du Maroc. Qair, qui emploie 100 salariés à Montpellier, porte de son côté des projets d'éoliennes flottantes à travers le projet Eolmed, et de production d'hydrogène vert sur le port de Port-la-Nouvelle.

« La volonté politique, tant à l'échelle de la métropole que de la région Occitanie, nous permet de tester ici ces choses innovantes en amortissant une partie des risques », juge Guirec Dufour, directeur général de Qair France, faisant de l'est de l'Occitanie *« une sorte de laboratoire à partir duquel on duplique notre savoir-faire, avec un changement d'échelle, à l'international »*. ■



La filière ENR emploie, dans la métropole de Montpellier, 4.500 salariés. *Photo Shutterstock*

Arkolia valorise lui-même sa production d'énergie verte

L'énergéticien indépendant installé près de Montpellier devient agrégateur d'énergie. Pour stabiliser ses revenus, il mise aussi sur les contrats de long terme avec les industriels et garde un lien étroit avec les start-up.

Comment résister aux incertitudes dans le secteur des énergies renouvelables (ENR), quand on est un acteur indépendant qui a atteint en quinze ans le cap des 300 salariés ? Arkolia, producteur d'électricité renouvelable – surtout en toiture – et de biogaz basé à Mauguio (Hérault), à côté de Montpellier, accroît son champ d'action. Début novembre, l'opérateur est devenu agrégateur, un statut délivré par RTE qui lui permet d'apporter un service de valorisation sur les marchés de l'électricité.

« C'est une étape clé qui valide notre expertise dans la gestion d'actifs renouvelables et le pilotage en temps réel de notre production. On vend désormais notre électricité quart d'heure par quart d'heure, en prenant en compte les écarts intrajournaliers de tarifs », explique Jean-Sébastien Bessière, son président et cofondateur. Une équipe de cinq spécialistes de la valorisation de l'énergie est constituée. Cette gestion fine de l'énergie est appuyée *« par l'analyse météorologique, les algorithmes de prédiction et des investissements numériques »*.

Superchargeurs

Pour stabiliser ses revenus, Arkolia mise aussi sur les contrats de long terme avec des industriels comme Bonduelle. Iliad s'est engagé dans un contrat pluriannuel à prix fixe. Arkolia propose en outre à des groupes industriels du Sud-Ouest des installations combinant production solaire et batteries pour leur fournir de l'électricité en autonomie. Dans son nouveau siège social, Arkolia teste les technologies qu'elle souhaite déployer chez ses clients industriels, commerciaux ou agricoles. L'électricité produite sur place est ainsi stockée puis réinjectée dans le réseau local en heures creuses. Des superchargeurs alimentent les véhicules électriques de la zone d'activité. *« La compétitivité du solaire associé au stockage devient décisive,* souligne Jean-Sébastien Bessière. *Les coûts oscillent aujourd'hui entre 60 et 70 euros par MW, contre 100 à 150 euros pour le nouveau nucléaire et entre 50 et 60 euros pour l'ancien nucléaire »*.

> Dans son nouveau siège social, Arkolia teste les technologies qu'elle souhaite déployer chez ses clients industriels, commerciaux ou agricoles.

Ce qui lui fait dire que les ENR ont toujours un avenir, malgré des vents contraires. *« Personne ne remet en cause la décarbonation et l'électrification des usages. Aux Etats-Unis, Trump est certes anti-ENR mais, dans le même temps, Meta et Google achètent de l'électricité renouvelable. En France, tous les projets ne font pas l'objet de recours. Les gens veulent globalement la transition énergétique »*, lance-t-il. Pour doper son innovation, Arkolia réunit deux fois par an ses équipes avec des start-up spécialisées dans le stockage, l'autoconsommation, les panneaux solaires ou l'IA. Présent à Mauguio, Toulouse, Rodez, Nantes et Strasbourg, Arkolia affiche 1 GW en production et vise 1,5 GW en 2028. Son chiffre d'affaires s'élève à environ 300 millions d'euros. — *H. V.*

La ville à la conquête de son potentiel géothermique

La métropole s'est lancée dans l'exploration de son sous-sol, en lien avec le monde académique et les entreprises.

« La géothermie est une énergie renouvelable non intermittente, bas carbone et à faible impact foncier. La géologie déformée de la zone de Montpellier favorise la remontée des fluides, plus haut qu'ils ne devraient l'être », explique Roger Soliva, professeur de géosciences à l'université de Montpellier. Conséquence : *« On peut trouver 30 degrés à moins de 200 mètres de profondeur à plusieurs endroits, ce qui ouvre un potentiel pour chauffer des habitations ou produire du froid. »*

La métropole a donc décidé de partir à la conquête de ce potentiel. Son aménageur public, Altémed, a inauguré en mai 2024 une centrale géothermique dans la ZAC Cambacérès, le nouveau quartier d'affaires de la gare TGV où vient d'élire domicile Engie Green. *« Il s'agit de la plus grande centrale de géothermie sur nappe de France. Cela permet d'avoir un prix maîtrisé de l'énergie »*, souligne Michaël Delafosse, le maire de Montpellier.

Deux puits ont été creusés à 120 mètres de profondeur pour extraire de l'eau de nappe, qui va réchauffer en hiver ou refroidir en été via des pompes à chaleur réversibles. L'équipement desservira à terme 450.000 m² de bâtiments tertiaires. Cette centrale géothermique représente un investissement de 17,5 millions d'euros, dont un financement de l'Ademe de 4,6 millions.

« Motrice »

Pour aller plus loin, le projet ThermoTrio, lancé en 2024, consiste à établir une base de données géologiques et topographiques, afin de révéler en détail le potentiel de géothermie dans la zone nord de l'agglomération, notamment pour alimenter les réseaux de chaleur urbains. La démarche est menée par l'université de Montpellier, le CNRS, le BRGM, la métropole et l'entreprise Look Up Geoscience, qui a développé un logiciel pour explorer les sources d'énergie du sous-sol. *« Des potentiels géothermiques sont notamment identifiés sur l'actuel site de Montpellier Business School, qui va faire l'objet d'une opération de réinvestissement urbain »*, indique Michaël Delafosse.

« La métropole de Montpellier est motrice, et c'est indispensable pour mettre sur les rails une énergie renouvelable encore peu inscrite dans le paysage. Intégrer de la géothermie dans les appels d'offres, créer une dynamique de cluster, c'est la meilleure façon pour impliquer des bureaux d'études, des architectes et des promoteurs immobiliers », juge Philippe Lesoil, le directeur général du lyonnais Maïa Energie, qui a ouvert un bureau dans la capitale languedocienne.

30 sondes géothermiques

A côté de Montpellier, dans l'hôtel-golf Horizon Resort Massane à Baillargues, 30 sondes géothermiques inclinées ont été installées, pour diminuer l'impact de la géothermie dans un environnement déjà aménagé avec le parcours de golf. La géothermie peut aussi s'appliquer pour les bailleurs sociaux. *« Cela permet aux locataires d'avoir la climatisation chez eux »* dans une région très exposée aux effets du réchauffement climatique, observe Guillaume Germain, responsable travaux de Celsius Energy, entité de SLB spécialisée dans la géothermie de surface.
— *H. V.*

Propulsion vélique : Venffrais II va objectiver les performances

INNOVATEURS

Emmanuel Guimard
— Correspondant à Nantes

Voiles textiles, rigides, gonflables, ailes, rotors… La filière vélique fait assaut de créativité. Mais pour les armateurs soucieux de réduire la facture énergétique de leurs navires grâce au vent, le choix n'est pas aisé. L'objectif du programme collaboratif Venffrais II est justement d'y voir plus clair dans les différentes propositions et allégations des industriels du vélique.

Les équipementiers font valoir des solutions générant une économie de carburant de l'ordre de 5 à 20 % pour des bateaux existants que l'on doterait d'un gréement en rétrofit. Sur des bateaux neufs, spécifiquement conçus pour la voile, la réduction des fossiles pourrait dépasser 50 %. « *Mais on manque de méthodologies pour mesurer ces performances et les armateurs sont insatisfaits de ne pas savoir à quoi s'attendre* », résume Murielle Manin, docteure en matériaux et procédés, chargée de piloter le projet à l'IRT Jules Verne, installé près de Nantes. « *L'objectif est de savoir quel type de voile choisir, pour quel bateau, et combien il en faut* », résume la scientifique.

Pour y parvenir, Venffrais II est doté d'une enveloppe de 15,2 millions d'euros, les deux tiers provenant du programme France 2030 et le reste des 23 entreprises et acteurs participants. On retrouve parmi eux des fournisseurs de technologies dont les Chantiers de l'Atlantique et la voile rigide SolidSail, CWS et son aile semblable à celle d'un d'avion, Fairwind et ses rotors géants, ou Beyond The Sea et ses cerfs-volants. Des armateurs tels Louis Dreyfus, Neoline, CMA CGM ou la Compagnie du Ponant, ainsi que des bureaux d'études et d'architectes navals comme Mauric, VPLP Design et SDI, sont parties prenantes.

Du numérique au réel

La méthode doit inclure tous les éléments influant sur la performance de systèmes, dont les données aérodynamiques, hydrodynamiques, etc. Le projet comprendra donc un volet numérique pour la modélisation des systèmes, un autre sur les essais expérimentaux, en bassin pour les carènes, en soufflerie et sur des dispositifs à terre à échelle 1. Il est question d'établir à Bouin, en Vendée, sur un terrain du Centre scientifique et technique du bâtiment (CSTB), un site d'essai à terre devant en premier lieu tester des rotors. A cela s'ajouteront des mesures en conditions réelles avec le concours des navires existants dont le tout jeune cargo Neoliner Origin, propulsé par les voiles SolidSail. Venffrais II doit aboutir en 2029 à une consolidation des résultats et à une méthodologie de référence à l'échelle internationale.

Selon Murielle Manin, il ne s'agit pas de créer un outil numérique commun, chaque bureau d'études ou architecte disposant de ses logiciels. « *Il s'agit en revanche de partager les méthodes et s'accorder sur les données d'entrée permettant de comparer les calculs et les résultats expérimentaux.* » Certains systèmes pourraient sortir gagnants de telles comparaisons.

Mais, compte tenu de la diversité des besoins (cargos, porte-conteneurs, paquebots, pêche, etc.), « *plusieurs technologies cohabiteront sur un marché mondial qui s'annonce énorme* », projette Murielle Manin. Selon l'association Wind Ship, réunissant les acteurs français du secteur, le carnet de commandes pour des navires à voile s'élève à ce stade à une centaine de navires et devrait s'accélérer à l'avenir. ■

Elle a dit

« Plusieurs technologies cohabiteront sur un marché mondial qui s'annonce énorme. »

MURIELLE MANIN
Chargée de projet à l'IRT Jules Vernes

DR



Le gréement SolidSail sur le cargo Neoliner Origin des Chantiers de l'Atlantique, partenaire du projet.

DR

A Cannes, Aquafrais ouvre sa nouvelle ferme aquacole

PACA

Avec cette installation, la société produira à terme 1.200 tonnes de bars et daurades royales par an.

Vincent-Xavier Morvan
— Correspondant à Nice

Le projet avait fait polémique en 2023, avec manifestation des plaisanciers et des pêcheurs et recours devant la justice. Deux ans plus tard, Aquafrais met la dernière main à l'installation, début décembre, de sa nouvelle ferme aquacole. Située dans le golfe Juan, dans les Alpes-Maritimes, en face des locaux de cette société cannoise appartenant au groupe Fish (dont les actionnaires sont proches de l'enseigne Grand Frais), elle s'étend sur 24.000 m², avec douze enclos circulaires de 25 m de diamètre.

Positionnés sur des fonds de 50 m, ils assureront une oxygénation optimale aux alevins de quelques grammes qui atteindront, en deux à quatre ans, un poids de 600 g à 1,5 kg permettant de les commercialiser. Avec cette nouvelle installation, Aquafrais, qui réalise près de 7,5 millions d'euros de chiffre d'affaires avec 63 employés, devrait passer de 600 tonnes de bars et de daurades royales produites chaque année à 1.200 tonnes en vitesse de croisière, à partir de 2030. « *Neuf ans pour monter un projet aquacole de plus d'un million d'euros imaginé en 2021, cela montre que nous avons des investisseurs motivés et patients* », constate Jérôme Hémar, directeur général d'Aquafrais, en soulignant que la France n'avait pas donné de telle autorisation depuis vingt-cinq ans.

Gagner quelques heures

Parallèlement, l'entreprise ferme trois sites qu'elle avait dans les Alpes-Maritimes, au cap d'Antibes et à Théoule-sur-Mer. Elle conserve son site historique de Cannes (30.000 m²) et modernise la concession dont elle dispose aux îles de Lérins. Elle en profite pour rationaliser sa chaîne logistique avec l'ouverture d'un atelier de filetage et de vidage des poissons. Une fois conditionnés sous vide, ils sont livrés directement aux clients, évitant le passage chez un prestataire. « *Ça permet de gagner quelques heures* », note Jérôme Hémar. Un poisson commandé le lundi après-midi est pêché la nuit suivante et livré avant le lendemain soir à Rungis, dans le Val-de-Marne. 40 % de la production est destinée à Grand Frais, le reste alimentant les restaurants (35 %) et les poissonniers (25 %).

Aquafrais vante les mérites de son élevage, avec une densité de 11 kg/m³ inférieure aux normes bio (15 kg/m³) et conventionnelle (40 kg/m³). Elle se fait fort, grâce à l'ajout de protéines végétales dans l'alimentation, de produire 1 kg de poisson avec seulement 350 g de poisson sauvage, contre 5 kg auparavant. Cela ne convainc guère l'ex-députée européenne Caroline Roose, qui a déposé un recours, toujours pendant, contre l'autorisation préfectorale.

Un poisson commandé le lundi après-midi est pêché la nuit suivante et livré avant le lendemain soir à Rungis.

40 % de la production est destinée à Grand Frais, le reste alimentant les restaurants (35 %) et les poissonniers (25 %).

L'écologiste voit dans cette ferme, « *contraire au bien-être animal* », « *un danger pour la biodiversité qui ne fait que déplacer le problème de la souveraineté alimentaire : ces poissons sont nourris avec des poissons pêchés en Afrique de l'Ouest, au détriment de pays comme le Sénégal* ». La France consomme 25.000 tonnes de bars et daurades par an, dont 85 % importées de Grèce et de Turquie. ■

DM Industries accélère sa diversification au-delà du ferroviaire

HAUTS-DE-FRANCE

Le spécialiste en tôlerie implanté en périphérie de Valenciennes investit dans son parc de machines.

Olivier Ducuing
— Correspondant à Lille

Un centre numérique l'an dernier, une découpeuse laser à l'azote cette année, un centre d'usinage 4 axes et une presse plieuse dans les prochains mois : la désindustrialisation, on ne la sent guère chez DM Industries, un spécialiste en tôlerie implantée à Marly (Nord), en périphérie de Valenciennes. La société, rachetée par son actuel président Guy-Pascal Duprez en 2011, accélère ainsi une stratégie de diversification destinée à réduire sa dépendance vis-à-vis du marché ferroviaire.

Historiquement, DM Industries est un équipementier de rang 1 de Bombardier, racheté par Alstom. Il continue à lui fournir notamment des pièces d'attache de sièges pour le TER Regio 2N, mais cette production n'est prévue que jusqu'en 2027. Le ferroviaire représente encore un tiers du chiffre d'affaires de l'entreprise, qui a atteint 5,6 millions d'euros l'an dernier.

L'extension du parc de machines rentre dans cette stratégie de diversification. La machine de découpe à l'azote laser de forte puissance dont vient de se doter la PMI, pour un montant de 500.000 euros, lui permet des gains de temps très importants et de découper des plaques d'acier jusqu'à 40 mm, sur de grandes largeurs. « *On va s'ouvrir de nouveaux marchés et on réinternalise de la sous-traitance. Notre machine est déjà saturée pour les cinq prochains mois* », se félicite Guy-Pascal Duprez.

Recrutements sous tension

La modernisation de ses équipements vise aussi à soulager la problématique aiguë du recrutement. La société, qui employait 23 salariés lors de sa reprise, en compte aujourd'hui 47 et est en quête permanente de nouvelles compétences. Quatre postes sont ouverts, dont trois soudeurs et un opérateur en commande numérique. « *On passe beaucoup par l'alternance et l'intérim* », explique le dirigeant

Guy-Pascal Duprez n'exclut pas non plus une croissance externe, que lui permettent une gestion prudente et le non-versement de dividendes depuis quinze ans. DM Industries a déjà acquis la société DOM (Décolletage Outillage Mécanique) mais Guy-Pascal Duprez, qui dit avoir refusé deux offres de rachat, estime que la taille de la société devient trop petite pour compter face à des donneurs d'ordre de grande envergure. ■

47

SALARIÉS

La société a plus que doublé son effectif depuis sa reprise en 2011, et quatre postes sont actuellement ouverts dont trois soudeurs et un opérateur en commande numérique.

Le spécialiste des vannes et clapets Tecofi investit pour s'agrandir

AUVERGNE-RHÔNE-ALPES

La PMI va se doter d'une nouvelle usine.

Stéphane Frachet
— Correspondant à Lyon

Les projets d'assainissement et d'eau potable dans les pays émergents et dans le golfe persique portent l'activité de Tecofi, une PMI lyonnaise qui va s'agrandir. Ce spécialiste de la robinetterie et des vannes a remporté un appel à manifestation d'intérêt de la métropole de Lyon, qui lui attribue un terrain vierge de 33.000 m² à Corbas (Rhône), à 3 km de son site actuel de Genas. Les travaux d'une usine de 16.000 m² ont démarré, le terrassement est prévu à la fin de l'hiver pour une mise en service début 2027. Soutenu par Bpifrance à travers France 2030 et par le pack relocalisation du Conseil régional Auvergne-Rhône-Alpes, l'investissement est de 15 millions d'euros pour cette entreprise contrôlée par ses fondateurs et managers dont le président Jean-Paul Colombel, aux côtés de Bpifrance et du fonds Garibaldi (30 %). Ce projet devrait s'accompagner de 60 recrutements pour la R&D, la logistique et la production, dont une vingtaine dès l'ouverture du site.

80 % à l'export

Ce nouvel outil de production va permettre d'internaliser des gammes de vannes papillon et à guillotine qui étaient confiées à des sous-traitants en France, en Espagne et au Brésil, explique Fabien Fayard, directeur général de cette PMI fondée en 1985, qui a pour concurrents l'allemand KSB et le franco-danois AVK Bayard. « *Des pays comme l'Arabie saoudite sont en train de changer de vision sur leur développement. Ils investissent dans leurs infrastructures pour assurer le bien-être de leur population* », explique Fabien Fayard, dont l'entreprise est un fournisseur des installations d'eau et d'assainissement de Veolia, son premier client. Avec de récents contrats en Ukraine et aux Philippines, l'international représente 80 % des ventes de Tecofi, qui emploie 250 salariés d'une vingtaine de nationalités. Dans les pays du Golfe persique, l'industriel lyonnais avait déjà une notoriété dans le traitement des effluents des champs de gaz et de pétrole. « *Une usine de dessalement d'eau de mer, c'est jusqu'à 7 millions d'euros de contrat* », témoigne le dirigeant, qui veut aussi se lancer sur le marché nord-américain. « *Nos concurrents chinois ne sont plus les bienvenus aux Etats-Unis. Leurs produits ne sont plus aussi compétitifs. Malgré une taxe douanière à 15 % pour les produits français, c'est le moment d'y aller, même si nous partons de zéro* », veut croire Fabien Fayard, qui espère faire grimper le chiffre d'affaires de 60 millions d'euros à 100 millions d'ici 2030. Comme le foncier industriel se raréfie dans le bassin lyonnais, Tecofi a dû répondre à un appel à manifestation d'intérêt agrémenté d'un cahier des charges afin d'obtenir le terrain. La moitié du toit de l'usine sera couverte de panneaux solaires pour produire l'équivalent de la consommation du bâtiment. ■

Mistral AI pousse ses pions dans la banque avec HSBC

BANQUE

HSBC a signé un accord pluriannuel avec la start-up française Mistral AI pour intégrer des outils d'intelligence artificielle générative.

Juliette Roussel

Le secteur bancaire continue sa mue technologique. La banque britannique HSBC a annoncé lundi dans un communiqué la signature d'un accord pluriannuel avec la start-up française Mistral AI, sans en préciser le montant. Le but est d'intégrer des outils d'intelligence artificielle (IA) générative afin *« d'accélérer l'automatisation, d'augmenter la productivité et d'améliorer les services aux clients »*, précise la banque dans son communiqué.

Grâce à ce partenariat, HSBC bénéficiera des derniers modèles de Mistral ainsi que de ses futures mises à jour, en combinant ses compétences technologiques internes avec la construction de modèles par la start-up française.



Les banques se lancent de plus en plus dans une course à l'intégration de l'IA générative. *Photo Vernon Yuen/Zuma/Sipa*

Réduction du temps

Depuis 2020, la banque travaillait avec AWS sur ses solutions de cloud. Elle bénéficiera désormais de l'expertise du leader français en IA pour améliorer ses outils internes. Une équipe d'ingénieurs de la start-up sera dépêchée au sein de la banque pour ajuster le déploiement de leur solution directement. En avril dernier, la jeune pousse avait fait des annonces équivalentes pour son partenariat de cinq ans avec l'armateur CMA CGM, d'un montant de 100 millions d'euros.

Dans le détail, Mistral permettra à HSBC de déployer une plateforme d'intelligence artificielle pour l'ensemble de ses salariés dans le monde entier, environ 10.000 personnes. Celle-ci améliorera des tâches commerciales, comme la communication avec la clientèle, et fournira des services de traduction. Elle jouera également un rôle dans ses solutions de crédit : en effet, elle améliorera *« l'analyse financière des processus de prêt ou de financement des clients »*, complexes et lourds en termes de documents, selon le communiqué. Objectif : réduire le temps que les employés consacrent aux tâches routinières.

HSBC, qui gère déjà des centaines de cas d'usage de l'IA à l'échelle mondiale dans les domaines de la détection des fraudes, du suivi des transactions, de la conformité et du service à la clientèle, s'attend à ce que le partenariat accélère les cycles d'innovation, en aidant à lancer plus rapidement de nouvelles fonctionnalités alimentées par IA.

Carte de la souveraineté

Les banques se lancent de plus en plus dans une course à l'intégration de l'IA générative, redistribuant les cartes du marché de l'emploi pour les juniors, et ce malgré les préoccupations persistantes en matière de confidentialité des données. La carte de la souveraineté est un atout sur lequel peut miser la pépite française : les modèles d'IA de Mistral seront auto-hébergés et fonctionneront sur les systèmes technologiques internes d'HSBC.

Il ne s'agit pas du premier contrat de Mistral AI avec une banque : en juillet 2024, celle-ci avait déjà noué un partenariat avec la première banque française en taille de bilan, BNP Paribas, juste après avoir annoncé travailler avec l'assureur AXA. Elle collabore également avec d'autres acteurs étrangers, comme Cisco et HTX, une plateforme d'échanges de cryptomonnaies à Singapour.

La pépite mise de plus en plus sur les contrats avec les entreprises – dont on ignore, pour la plupart, le montant de ses revenus et les conditions –, son robot conversationnel, Le Chat, étant fortement concurrencé par les géants du secteur, dont ChatGPT, le chatbot du californien Open AI. ■

La carte virtuelle, rempart ultime contre la fraude en ligne

PAIEMENT

La carte bancaire virtuelle, en plein essor, offre une sécurité renforcée contre la fraude en ligne, moins contre les virements par manipulation.

Rachel Cotte

Tirée par l'essor du commerce en ligne, la carte bancaire virtuelle connaît un succès croissant. Proposé par plusieurs banques traditionnelles et néobanques, ce produit permet de générer depuis son appli bancaire des cartes virtuelles à usage unique, temporaire ou récurrent.

« Ce sont des cartes qui peuvent avoir une durée de vie très limitée : on peut fixer leur validité à un jour et pour un maximum de 100 euros, par exemple. C'est rassurant pour les personnes qui veulent limiter les risques de fraude. Si les données sont compromises, ça n'aura aucun impact, le client n'aura pas besoin de faire opposition », explique Angelo Caci, directeur général du cabinet Syrtals Cards.

Ces cartes ont ainsi pour principal intérêt de renforcer la sécurité des transactions en ligne, une garantie appréciée dans un contexte marqué par plusieurs récentes cyberattaques et fuites de données d'ampleur. *« La demande est principalement tirée par des personnes qui ont peur d'être victimes de fraudes »*, confirme Xavier Prin, directeur marketing et communication chez Boursobank. La banque en ligne observe un fort engouement pour ce produit. *« On en génère des centaines de milliers par mois, c'est une grosse surprise. »*

Néanmoins la carte virtuelle protège surtout de la fraude aux paiements en ligne, *« alors que le principal sujet aujourd'hui, c'est plutôt la fraude au virement par manipulation, comme la fraude au faux conseiller bancaire »*, note Xavier Prin.

En effet, selon l'Observatoire de la sécurité des moyens de paiements, la carte a vu son taux de fraude se stabiliser à son plus bas niveau historique l'an dernier. Selon Maxime Delespaul, avocat spécialisé en droit bancaire, ces cartes virtuelles peuvent aussi aider, d'une certaine façon, à se protéger de fraudes téléphoniques comme celle au faux conseiller.

Outil de gestion budgétaire

« Avec une carte à usage unique, la carte est valable temporairement et pour un certain montant. Cela veut dire qu'en cas de fuite de données, le consommateur sera moins aisément manipulable par un escroc au téléphone. Les fraudeurs s'appuient souvent sur le fait qu'ils connaissent le code de carte de la victime pour crédibiliser leur discours et la mettre en confiance. Dans ce cas, ils ne peuvent pas compter là-dessus », explique-t-il.

Seuls les consommateurs les plus rigoureux peuvent bénéficier d'une protection optimale, *« puisqu'il faut, à chaque nouvel achat, aller sur son compte bancaire pour réclamer un nouveau code et générer la carte »*, rappelle Maxime Delespaul. *Je pense que peu de gens font systématiquement cette démarche. »*

Outre la gestion de la fraude, le succès des cartes virtuelles serait aussi lié à une autre pratique, plus marginale : certains consommateurs génèrent des codes à usage unique pour profiter des mois d'essai gratuits proposés par certaines plateformes en ligne, sans risquer d'être facturés le mois suivant. *« Chez les plus jeunes, c'est un usage observé, ils s'abonnent à des sites sans avoir à se soucier de résilier ensuite »*, note Xavier Prin.

La banque en ligne Sumeria, qui propose aussi de générer des cartes virtuelles temporaires gratuitement, les met par ailleurs en avant comme un outil de gestion budgétaire. Chaque carte créée peut en effet être associée à un compte de paiement différent, par exemple pour gérer différentes enveloppes budgétaires – courses, loisirs, vacances…

Essor des « wallets »

Le succès de ce type de solution pour les transactions en ligne coïncide avec l'essor des « wallets » mobiles, qui représentaient 15 % des paiements par carte en magasin l'an dernier. De plus en plus de Français troquent leur carte bancaire au profit de leur smartphone, au point que certains consommateurs sont désormais prêts à se passer complètement d'une carte physique. Chez Boursobank, un client sur cinq souscrit désormais uniquement une carte dématérialisée.

Difficile pour autant d'affirmer que la carte vit ses derniers instants. *« Certains peuvent en effet s'interroger sur l'intérêt de garder un bout de plastique alors qu'on peut vivre sans. Mais si demain je perds mon téléphone, je serai content d'avoir ma carte. La tendance est là, mais la carte physique n'est pas près de disparaître totalement »*, estime Angelo Caci.

Chez Boursobank, un client sur cinq souscrit désormais uniquement une carte dématérialisée.

Pour l'heure la dématérialisation est surtout la norme chez les moins de 35 ans, dont près de 40 % des paiements sont réalisés à l'aide d'un wallet mobile, selon BPCE. Un frein majeur subsiste, celui des retraits de cash : rares sont les distributeurs automatiques de billets équipés d'un lecteur de carte dématérialisée. ■

Immobilier : Tikehau IM absorbe Sofidy

GESTION D'ACTIFS

Tikehau veut rassembler sous une seule entité sa gestion d'actifs immobilière, qu'elle soit destinée aux investisseurs institutionnels ou aux particuliers.

Guillaume Benoit

Afficher plus de lisibilité pour son offre de gestion d'actifs immobiliers, pour mieux tirer profit de la reprise du marché. Telle est l'ambition de Tikehau Capital, qui a annoncé lundi la fusion des activités de Tikehau Investment Management dans cette classe d'actifs avec Sofidy, que le groupe avait acquis en 2018. L'idée est de rassembler la totalité de l'offre sur cette classe d'actifs sous une même bannière. Les deux sociétés de gestion sont complémentaires.

Tikehau IM travaille essentiellement pour une clientèle d'investisseurs institutionnels et propose une stratégie reposant sur une performance en valeur absolue, liée au retour sur investissement. Sofidy, de son côté, propose aux investisseurs particuliers des produits d'immobilier de rendement, qui les rémunèrent grâce aux loyers perçus. 85 % des produits commercialisés le sont sous forme de sociétés civiles de placement immobilier (SCPI).

Tous types de clients

Les deux, en revanche, opèrent sur les mêmes zones géographiques, c'est-à-dire dans une dizaine de pays en Europe, et aux Etats-Unis. Après la fusion, la nouvelle équipe comptera un petit peu plus de 150 collaborateurs et affichera un encours de près de 14 milliards d'euros.

Soit 27 % du total des actifs sous gestion de Tikehau IM. Le reste se répartit entre la dette privée – activité historique du groupe – et après l'immobilier, le capital investissement et les activités de marché de capitaux.

La marque Sofidy ne disparaîtra pas pour autant dans l'opération. Elle jouit d'une bonne image auprès de la clientèle des particuliers, d'autant qu'elle a mieux réussi à limiter la casse dans les temps difficiles qu'a traversé le marché immobilier que la plupart de ses concurrents. C'est le cas également de Tikehau IM.

14
MILLIARDS D'EUROS
L'encours de la nouvelle entité.

Nouvel élan

La réunion des deux équipes de gestion s'inscrit dans un contexte de redécollage du marché, pour donner un nouvel élan à l'activité. D'ores et déjà, la frontière avait commencé à se brouiller entre les clients. Sofidy, par exemple, se positionne depuis trois ans sur des opérations de plus grosse taille, en collaboration avec d'autres acteurs, pour une clientèle d'institutionnels.

Mais aussi profiter des occasions liées aux déboires de certains concurrents. En Europe et aux Etats-Unis, certains ont commencé à céder des actifs pour faire face à un très fort endettement ou des demandes de retrait importantes des investisseurs. Et, à terme, Tikehau IM pourrait jouer un rôle de consolidateur, en se portant acquéreur de structures concurrentes.

L'opération envisagée, qui prendrait la forme d'une fusion de Sofidy dans Tikehau Investment Management, devrait être finalisée d'ici à la fin du premier trimestre 2026. ■

Passage de relais à la médiation de l'AMF

RÉGULATION

Rémi Bouchez succède à Marielle Cohen-Branche comme médiateur de l'Autorité des marchés financiers.

Ancien président de la commission des sanctions de l'ACPR, il arbitrera les différends entre particuliers et intermédiaires financiers.

Guillaume Benoit

Ce n'est pas le service le plus connu de l'Autorité des marchés financiers (AMF). Et pour cause, ses procédures et ses décisions sont confidentielles. Pourtant, c'est peut-être le plus cher au cœur des investisseurs particuliers. Il offre en effet une première ligne de défense de leurs intérêts en cas de litige avec des intermédiaires financiers.

Le remplacement du médiateur est donc un événement important. Surtout quand la précédente titulaire du poste – Marielle Cohen-Branche – l'a occupé pendant quatorze ans. Mais Rémi Bouchez, nommé lundi, est loin d'être un nouveau venu dans l'univers de la régulation financière et de la protection des épargnants.

Haut magistrat

Enarque et licencié en droit, il a commencé sa carrière à la direction du budget du ministère des Finances, puis aux affaires économiques au secrétariat général du gouvernement. Il a intégré le Conseil d'Etat en 2001, où il a occupé plusieurs fonctions dont celle de président adjoint de la section des finances ou de juge des référés à la section du contentieux, jusqu'en octobre 2025.

En tant que haut magistrat, il a également siégé au sein de plusieurs autorités publiques. A commencer par la commission des sanctions de l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR, le gendarme bancaire français) de 2010 à 2020. Il en a même assuré la présidence dès 2013 et s'est notamment prononcé dans l'épineux dossier des assurances-vie non réclamées.


AMF

Sous sa présidence, la commission des sanctions avait notamment infligé « un blâme assorti d'une sanction pécuniaire de 10 millions d'euros » à l'encontre de Cardif Assurance-vie. La société d'assurance avait trop tardé, aux yeux de l'instance, à se conformer à une loi de 2007 qui impose notamment aux compagnies de chercher activement à identifier les assurés décédés ainsi que leurs héritiers.

Rémi Bouchez a également été membre de la Cour de discipline budgétaire et financière de 2013 à 2019 et, depuis décembre 2023, il est membre de la Haute Autorité pour la transparence de la vie publique (HATVP).

Le nouveau médiateur a été nommé par la présidente de l'AMF, Marie-Anne Barbat-Layani, pour un mandat de trois ans renouvelable. Pour mener à bien sa mission, il pourra s'appuyer sur les équipes de juristes du pôle médiation au sein de la direction des relations avec les épargnants et de leur protection.

Le rôle de la médiation est d'offrir aux particuliers, de manière indépendante, gratuite, impartiale et confidentielle une résolution à l'amiable de leurs différends avec les professionnels du conseil et de l'investissement. En parallèle, elle contribue à l'amélioration des pratiques professionnelles grâce aux recommandations qu'elle formule auprès des acteurs financiers.

> Traditionnellement, la première source de conflit est liée aux plans d'épargne en actions (PEA) ou à l'épargne salariale.

Et ça fonctionne. Dans un entretien aux « Echos », Marielle Cohen-Branche revendiquait un taux de non-contestation des propositions amiables de 95 %. Ce qui explique – avec le fait que les professionnels doivent désormais mentionner la possibilité de recourir aux services de la médiation sur leurs documents publics – que le nombre de saisines se développe de façon exponentielle.

Augmentation des litiges cryptos

Pas moins de 2.200 dossiers ont ainsi atterri sur le bureau de la médiatrice en 2024, soit une hausse de 14 % par rapport à l'année précédente. Traditionnellement, la première source de conflit est liée aux plans d'épargne en actions (PEA) ou à l'épargne salariale.

Au cours des deux dernières années, le retournement du marché de l'immobilier provoqué par la hausse brutale des taux d'intérêt a suscité un nombre croissant de saisines. Déposées notamment par des investisseurs de sociétés civiles de placement immobilier (SCPI) qui ont eu beaucoup de mal à vendre leur part. Signes des changements qui bouleversent le monde de la finance, les litiges liés aux cryptoactifs ont doublé en trois ans. ■

« Les réseaux sociaux ont accru les risques pour les particuliers »

Haut magistrat respecté et incontournable de l'Autorité des marchés financiers depuis vingt ans, Marielle Cohen-Branche revient pour « Les Echos » sur la transformation du rôle du médiateur, au moment où elle passe le relais.

Propos recueillis par
Sophie Rolland

MARIELLE COHEN-BRANCHE
Ancien médiateur de l'Autorité des marchés financiers


AMF

Comment expliquez-vous la hausse constante des demandes qui vous ont été adressées au fil des années ?
En 2011, nous avions 500 saisines ; au rythme actuel, nous devrions arriver à environ 3.000 saisines pour 2025. La première raison est positive : le médiateur de l'Autorité des marchés financiers a beaucoup gagné en notoriété depuis 2012, lorsque l'AMF et l'ACPR ont décidé de demander aux professionnels de mentionner, lorsqu'ils traitaient des réclamations des clients en matière de placements financiers, la possibilité d'une saisine du médiateur. Les particuliers ont commencé à réaliser que l'AMF n'était pas seulement l'Association des Maires de France ! Il y a aussi très souvent des raisons conjoncturelles. Dernièrement, les litiges liés au retournement du marché immobilier, concernant des SCPI notamment, se sont multipliés. Et le nombre de dossiers reçus en matière de cryptoactifs a continué de croître. Quant aux difficultés pour transférer un PEA ou pour débloquer son épargne salariale, elles restent les principaux motifs de saisine.

Comment les missions du médiateur ont-elles évolué ces quatorze dernières années ?
Ma première mission a toujours été d'essayer de mettre fin amiablement aux litiges. Sans sanctionner comme je l'ai fait à la Commission des sanctions de l'AMF, sans décider comme je l'ai fait à la Cour de cassation. Le médiateur propose une solution et doit convaincre, c'est ce qui rend cette mission passionnante. Mes propositions, aussi bien favorables que défavorables, ont été suivies en moyenne depuis quatorze ans par 95 % des parties, professionnels et particuliers.

La deuxième mission a été plus ambitieuse. L'idée, lorsque le dysfonctionnement ne se limitait pas à une simple erreur humaine mais révélait une faiblesse de procédure, était de réussir à faire bouger les lignes. J'invitais alors le professionnel à améliorer ses pratiques ou ses procédures afin que le même type de situation ne se reproduise plus. Certains d'entre eux en prenaient même l'initiative. Dernièrement par exemple, un client pensait avoir passé un ordre d'une valeur de 100 euros, mais il a été débité de 170.000 euros. J'ai obtenu qu'à l'avenir, la grande banque concernée n'autorise plus les ordres « au marché » sans limite de cours pour les souscriptions de « penny stocks » et de droits préférentiels de souscription.

De quelle évolution êtes-vous la plus fière ?
Au-delà de l'amélioration de la procédure du professionnel visé, je me suis demandé comment faire pour que préventivement, cela serve à tous les autres ainsi qu'aux épargnants. Et à partir de 2014, j'ai commencé à publier les dossiers du mois. Chaque mois, j'ai choisi avec mon équipe un dossier anonymisé dont on pouvait tirer une leçon générale. Cela a été extraordinaire car les grandes banques m'ont dit qu'elles avaient, au bout d'un certain temps, intégré ces dossiers du mois – plus d'une centaine, maintenant – dans leur doctrine. Ils sont désormais régulièrement repris par les journaux professionnels et financiers, les associations de consommateurs, et même les spécialistes du droit. Cette rediffusion a donné une aura toute particulière à la médiation de l'AMF.

Le médiateur a aussi permis de faire évoluer certains textes…
C'est là ce que je considère être ma troisième et dernière mission. J'ai plusieurs fois appelé directement à une évolution de la réglementation. En épargne salariale, dans la loi Macron de 2015, j'ai obtenu l'obligation pour l'employeur de signaler à un employé quittant l'entreprise que les frais seraient désormais à sa charge s'il faisait le choix, qui peut être intéressant, de conserver ses encours. Dans le cadre du Percol [plan d'épargne pour la retraite collectif, NDLR], j'ai notamment obtenu en 2019 le droit à l'erreur de l'épargnant sur l'affectation par défaut de sa prime de participation. J'ai également pesé dans cette même loi pour que soit maintenu, au sein de l'épargne retraite, le déblocage anticipé en cas d'acquisition de la résidence principale. Lorsque des cas de litiges se répétaient extrêmement souvent, j'ai également agi comme un lanceur d'alerte auprès du collège de l'AMF, à deux reprises. La première fois, au début des années 2020, il est apparu que trop souvent des fonds de capital investissement ne respectaient pas les délais de remboursement aux porteurs de parts. Cela a conduit à la création d'un groupe de travail de Place par le collège de l'AMF sur la fin de vie de ces fonds, qui a permis la modification du règlement général et de la doctrine de l'AMF. La deuxième fois, mon alerte au collège de l'AMF a porté sur les PEA et leur transfert entre banques : l'AMF a lancé un groupe de travail de Place pour ajuster le circuit entre les banques, afin de rendre ces transferts – très souvent complexes – plus fluides et a détaillé une quinzaine de propositions visant à remédier aux dysfonctionnements identifiés.

> « La médiation ne négocie pas avec les escrocs. Dans les cas d'arnaques, nous transmettons les cas au procureur de la République. »

Comment expliquer que les Français se fassent si souvent piéger ? Est-ce seulement une question d'éducation financière, comme on l'entend parfois ?
On voit très souvent des particuliers aveuglés par l'avantage fiscal, ou alors attirés par des rendements de 10 %, sans comprendre qu'ils sont forcément associés à un risque très important. Les réseaux sociaux ont aussi accru les risques pour les particuliers, avec des offres trop belles pour être vraies, assorties de discours extrêmement bien rodés. La médiation ne négocie pas avec les escrocs. Dans les cas d'arnaques, nous transmettons les cas au procureur de la République.

La période du Covid a-t-elle changé le type de saisines du médiateur de l'AMF ? On a beaucoup parlé de l'émergence d'une nouvelle génération de boursicoteurs…
Cela a été assez radical. Alors que les deux tiers des demandes arrivaient jusque-là par courrier, tout à coup, une majorité des saisines nous arrivait via les formulaires remplis sur le site Internet de l'AMF. J'avais des jeunes en face de moi avec pour certains une confiance en eux surestimée et une naïveté parfois déroutante. Je me souviens d'une affaire dans laquelle un investisseur, qui s'était fait arnaquer, n'avait pas voulu croire sa banque quand elle l'avait alerté. Quand je lui ai demandé pourquoi, j'ai eu cette très belle réponse : "Je croyais qu'il voulait m'empêcher de faire la bonne affaire."

Comment qualifieriez-vous vos relations avec les professionnels de la finance ?
Une relation de respect mutuel s'est développée avec les responsables de conformité des grands établissements. Ils savent qu'on va être exigeants, qu'on va leur demander des pièces qu'ils doivent fournir. Les toutes petites structures sont parfois moins réactives. Les plus grandes ont compris l'intérêt de la médiation, la confidentialité notamment.

Les professionnels n'ont pas de délai pour nous répondre mais ils sont à l'écoute et en moyenne les litiges sont réglés en trois mois. C'est très rapide. Il reste néanmoins des cas complexes par exemple en crowdfunding immobilier, où cela peut durer parfois un an.

Les litiges liés aux cryptoactifs se sont multipliés ces dernières années. Le pouvoir du médiateur en la matière n'est-il pas limité ?
Il y a un fort taux d'irrecevabilité des plaintes sur les cryptoactifs. Souvent, les épargnants ne comprennent pas pourquoi leur prestataire a clôturé leur compte, mais les professionnels enregistrés, qui sont tous soumis à la loi antiblanchiment, doivent cesser leur relation commerciale si le client n'a pas répondu au questionnaire antiblanchiment. Si j'avais un conseil à donner aux détenteurs de cryptoactifs, ce serait de regarder, avant de contracter avec une plateforme, leurs conditions générales pour savoir quel est le médiateur compétent en cas de litige. Je ne suis pas compétente si les conditions générales, par exemple d'une plateforme de cryptos, désignent l'arbitre de Malte comme médiateur avec la loi de Hong Kong. Et ce, même si l'entité a été enregistrée en France.

Quelles devraient être selon vous les priorités dans l'évolution du droit financier ou des pratiques des professionnels aujourd'hui ?
Mon rêve serait que les professionnels agrafent les documents commerciaux aux documents juridiques quand ils font souscrire un produit à un particulier, ceci afin que nous puissions avoir connaissance de l'ensemble des pièces transmises aux épargnants qui ont été souvent les seules sur lesquelles ces derniers se sont fondés.

L'information qui est communiquée à la médiation lors des litiges est encore trop souvent exclusivement juridique.

Qu'allez-vous faire maintenant ?
Je suis encore juge au sein du tribunal administratif de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement. Je vais continuer également à dispenser des formations. Je ne vais donc pas couper complètement. Je vais ralentir le rythme, mais je ne resterai pas tricoter chez moi ! ■

Quatorze ans de médiation

Agée de 78 ans, **Marielle Cohen-Branche** a été nommée pour la première fois médiateur de l'AMF le 16 novembre 2011. Son mandat de trois ans a été renouvelé à plusieurs reprises. Elle a parallèlement été membre, puis vice-présidente du tribunal international administratif de la Banque mondiale (2013-2023). Elle est membre du tribunal administratif de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (Berd) depuis décembre 2022. Précédemment, elle avait été conseiller en service extraordinaire à la Cour de cassation en charge du droit bancaire et financier, membre de la Commission des sanctions de l'AMF, membre du Comité de la médiation bancaire (2003-2012) et membre du Conseil des sanctions de la Banque mondiale en charge de la lutte contre la corruption (2007-2013).

annonces judiciaires & légales

Ville de PIERRELAYE

Arrêté N°2025-401

URBANISME ET FONCIER - ARRÊTÉ MUNICIPAL PORTANT CONSTAT QUE LE BIEN SIS LIEUDIT « LE FAITE DES GROUETTES » À PIERRELAYE ET CADASTRÉ SECTION AV NUMÉRO 176 POUR UNE CONTENANCE DE 1083 MÈTRES CARRÉS EST PRESUMÉ VACANT ET SANS MAÎTRE

Le maire de la Commune de Pierrelaye,

VU le code général de la propriété des personnes publiques et notamment l'article L. 1123-3 alinéa 2 qui dispose que sont considérés comme n'ayant pas de maître les biens qui n'ont pas de propriétaire connu et pour lesquels depuis plus de trois ans les taxes foncières n'ont pas été acquittées ou ont été acquittées par un tiers,

VU l'article 713 du code civil,

VU la correspondance du centre des finances publiques du Val d'Oise en date du 26 septembre 2025 indiquant que le bien sis Lieudit « Le Faite des Grouettes » à Pierrelaye et cadastré section AV numéro 176, fait l'objet d'une taxe foncière impayée et ce depuis au moins 2021 et que les propriétaires, à savoir les consorts MACAIRE, ne se manifestent plus,

VU l'avis favorable, et ce à l'unanimité, de la Commission Communale des Impôts Directs en date du 16 septembre 2025,

VU l'état d'abandon manifeste de la parcelle cadastrée section AV numéro 176 sise Lieudit « Le Faite des Grouettes » à Pierrelaye, à savoir un terrain nu destiné à être bâti,

VU la concordance parcellaire cadastrale établie par le géomètre-expert de la SAS LPIOT, ci-annexé, qui d'après la copie du plan napoléonien de 1812 et la situation de la parcelle en 2025, permet de déterminer que la parcelle cadastrée section AV numéro 176 est issue des parcelles cadastrées section G troisième feuille numéros 1956 et 1957 du cadastre napoléonien de 1812,

VU l'accès des notaires au fichier immobilier ci-annexé relatif à la parcelle cadastrée section AV numéro 176 délivré le 5 novembre 2025,

VU l'état hypothécaire de la parcelle cadastrée section AV numéro 176 ci-annexé,

CONSIDÉRANT que le bien sis lieudit « Le Faite des Grouettes » à Pierrelaye et cadastré section AV numéro 176 appartient aux Consorts MACAIRE, qui ne se manifestent plus,

CONSIDÉRANT que les taxes foncières ne sont pas réglées et ce depuis plus de trois ans,

CONSIDÉRANT que le bien remplit donc les conditions nécessaires aux vues de statuer qu'il peut être présumé vacant et sans maître et qu'il y a lieu de l'incorporer dans le domaine privé communal.

ARRÊTE

Article 1er : Est présumé vacant et sans maître, et susceptible de faire l'objet d'un transfert dans le domaine privé de la commune de Pierrelaye, le bien sis lieudit « Le Faite des Grouettes » et cadastré section AV numéro 176 pour une contenance de 1083 mètres carrés, appartenant aux Consorts MACAIRE qui ne se manifestent plus et dont les contributions foncières n'ont pas été acquittées depuis plus de trois ans.

Article 2 : Le présent arrêté sera :
- Inséré dans un journal d'annonces légales,
- Affiché en Mairie pour une durée de six mois,
- Affiché à l'entrée du terrain pour une durée de six mois,
- Notifié aux derniers domiciles des propriétaires tel que relevé au cadastre,
- Notifié au Préfet du Val d'Oise et au sous-Préfet d'Argenteuil.

Article 3 : Si le propriétaire ne se fait pas connaître dans un délai de 6 mois à dater de l'accomplissement de la dernière des mesures de publicité prévues, l'immeuble est présumé sans maître au titre de l'article 713 du code civil.

Article 4 : Le présent arrêté peut faire l'objet d'un recours en annulation dans le délai de deux mois auprès du Tribunal administratif de Cergy-Pontoise.

Fait à Pierrelaye, le 1er décembre 2025

Le Maire,

Claude CAUET

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.

L'argent vient de battre un nouveau record

MÉTAUX

L'argent a atteint un sommet historique à 57,49 dollars l'once à Londres, doublant presque sa valeur depuis le début de l'année.

La demande industrielle, notamment pour les technologies vertes et l'IA, dépasse largement l'offre.

Etienne Goetz

Mieux que le métal jaune, l'argent ! Celui qu'on surnomme parfois l'or du pauvre vole de record en record. Après avoir gagné 6 % vendredi, il a encore grimpé lundi pour atteindre à Londres 57,49 dollars l'once, du jamais-vu. Depuis le début de l'année, l'argent a presque doublé de valeur, tandis que l'or n'a progressé « que » d'environ 60 %, à plus de 4.000 dollars l'once.

Au mois de novembre, la performance de l'argent écrase celle de tous les autres actifs scrutés par les analystes de Deutsche Bank. L'once de métal blanc a pris 16 %, contre un peu plus de 6,4 % pour le Bovespa, l'indice de la Bourse de Sao Paulo au Brésil, et 5,9 % pour l'or. Le S&P 500 n'a de son côté augmenté que de 0,2 % le mois dernier.

Pénurie structurelle

La première raison de cette envolée réside dans le déséquilibre entre l'offre et la demande. « *Il existe une pénurie structurelle d'argent. Les stocks de métal blanc sont utilisés plus rapidement qu'ils ne sont reconstitués par l'exploitation minière et le recyclage* », détaillent les analystes de Jupiter AM.

Excellent conducteur d'électricité, l'argent est très utilisé dans l'industrie pour relier les cellules des batteries de voitures électriques ou pour les panneaux photovoltaïques. La demande d'électricité solaire est actuellement extrêmement forte pour alimenter les data centers d'intelligence artificielle. On trouve également de l'argent dans les purificateurs d'eau, les smartphones ou les semi-conducteurs. Grâce à sa capacité à réfléchir les ondes électromagnétiques, le métal blanc est aussi utilisé par les militaires pour la fabrication des radars.

Au total, 60 % de la demande d'argent provient d'applications industrielles. Sous l'effet de l'essor de l'IA, elle « *a augmenté de 4 % en 2024 pour atteindre 680,5 millions d'onces, atteignant un niveau record pour la quatrième année consécutive* », rappelle Jupiter AM. La situation n'est pas près de se rééquilibrer. D'après le Silver Institute, le marché s'apprête à connaître une cinquième année d'affilée de déficit, c'est-à-dire que la demande dépasse la production.

En conséquence, les stocks chutent à des niveaux extrêmement bas. Ils ont d'abord fondu à Londres cet automne, ce qui a fait grimper les prix. Et incité les négociants à livrer du métal dans la capitale britannique. Une partie de l'argent stocké en Chine a d'ailleurs été expédiée vers Londres pour résorber cette pénurie. Dans les entrepôts du Shanghai Futures Exchange, les réserves d'argent sont désormais au plus bas depuis dix ans.

Valeur refuge alternative

A ces facteurs structurels s'ajoutent des raisons plus immédiates. L'argent est un métal précieux qui évolue, comme l'or, au gré de la politique monétaire américaine. La perspective d'une baisse des taux directeurs de la Réserve fédérale en décembre a soutenu la hausse des cours des deux métaux.

Un assouplissement monétaire a tendance à affaiblir le dollar et à réduire le rendement réel des emprunts d'Etat. L'argent, comme l'or, fait office de valeur refuge ultime et profite de la défiance grandissante des investisseurs à l'égard de la dette américaine, jusque-là valeur refuge concurrente.

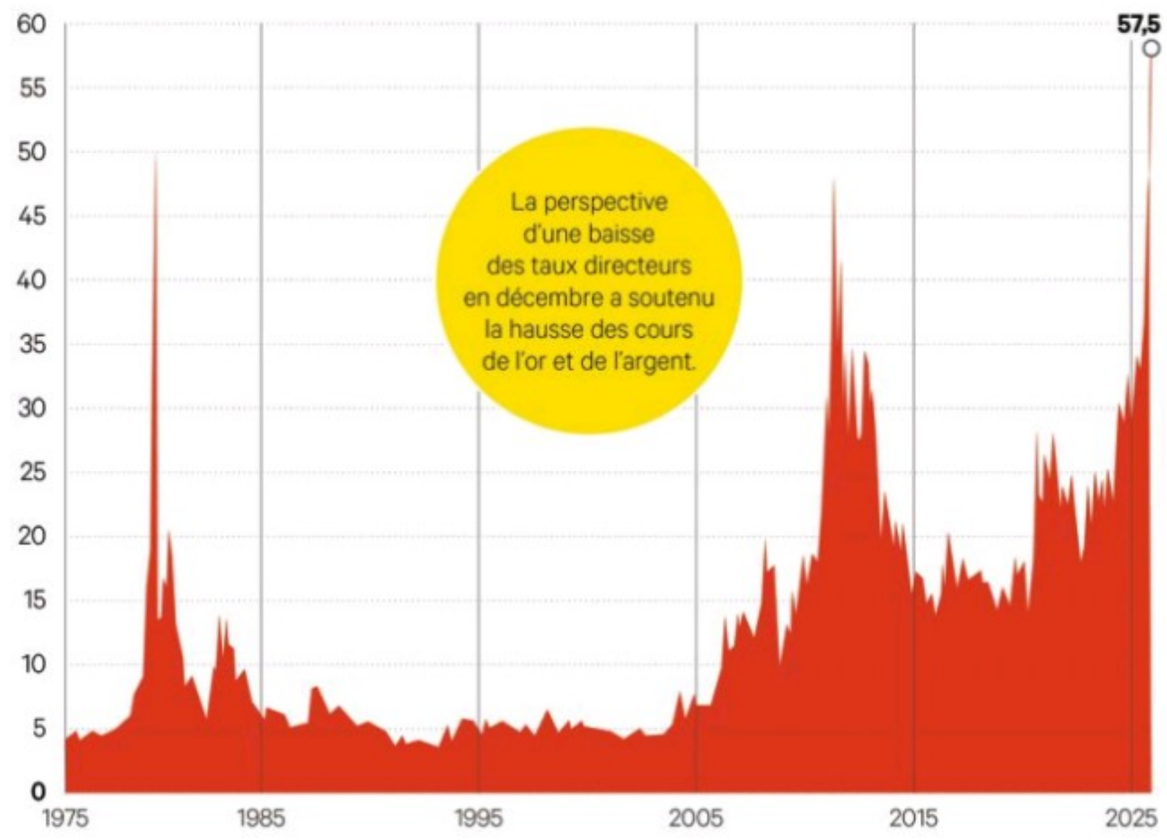
60 % de la demande d'argent provient d'applications industrielles.

Enfin, la forte hausse d'environ 6 % lors de la dernière séance de novembre est, elle, liée à une panne dans un centre de données du Chicago Mercantile Exchange, qui a interrompu les cotations pendant quelques heures et asséché la liquidité du marché.

Lire « Crible » Page 36

Le cours de l'argent

En dollars l'once



« LES ECHOS » / SOURCE : BLOOMBERG

S&P s'interroge sur la solidité du stablecoin de Tether

CRYPTOMONNAIES

Tether, leader des stablecoins, voit la note de son jeton dégradée par le S&P au niveau le plus faible.

L'agence de notation pointe un risque accru lié à l'exposition du géant au bitcoin.

Juliette Roussel

S&P s'en prend au géant des stablecoins basé au Salvador. Mercredi dernier, l'agence de notation a dégradé la note de stabilité du stablecoin de Tether, le USDT : elle est désormais classée « faible », soit le niveau 5, le plus bas. Cette note évalue la capacité du stablecoin à maintenir son « peg », soit son ancrage au dollar américain – les stablecoins étant des jetons adossés à des devises existantes.

S&P note les dix plus gros stablecoins depuis deux ans. Le stablecoin de Tether était jusque-là au niveau 4, soit la note « contrainte ». A l'inverse, le deuxième plus gros stablecoin, l'USDC de Circle qui est conforme au règlement Mica, est au niveau 2, le niveau « fort ». « *Tether a toujours fait preuve de moins de transparence sur les banques qu'il utilise et présenté un risque plus élevé concernant les actifs de sa réserve. Nous avons dégradé la note de 4 à 5, avec pour raison principale, l'augmentation de son exposition au bitcoin* », explique Andrew O'Neill, responsable analytique des actifs numériques chez S&P Global Ratings.

Perte de plus de 20 % sur un mois

En septembre 2024, l'exposition au bitcoin de Tether s'élevait à 4,7 milliards de dollars, avec une réserve de 6,09 milliards de dollars, selon S&P. En septembre dernier, elle était à 9,8 milliards de dollars et sa réserve à 6,7 milliards de dollars.

Tether se retrouve ainsi fortement exposé à la fluctuation du prix de la première cryptomonnaie. « *Si le bitcoin baisse en deçà d'un certain niveau, il existe un scénario où les stablecoins qui sont en circulation ne seraient plus garantis par les réserves* », détaille Mohamed Damak, analyste stablecoins chez S&P.

Ce mois-ci, le bitcoin a perdu plus de 20 %, sa pire performance mensuelle depuis la série de faillites qui a secoué le secteur en 2022. Le volume d'USDT en circulation a, lui, augmenté d'environ 1 milliard de dollars, pour atteindre 184,4 milliards de dollars, selon les données de CoinGecko.

Le bitcoin n'est pas le seul actif dont le cours varie dans les réserves de Tether. Le groupe est également devenu récemment le plus grand détenteur d'or, en dehors des banques centrales. Tether a comptabilisé 116 tonnes d'or à la fin du troisième trimestre, soit le même niveau que la banque centrale de Grèce ou de Hongrie, selon un rapport de Jefferies. Fin septembre, le bitcoin, l'or, les prêts garantis et les obligations d'entreprises représentaient 24 % des réserves de Tether, contre 17 % un an auparavant.

Manque de transparence

Dans sa note d'analyse, S&P regrette aussi l'opacité de Tether : l'entreprise fournit des « *informations limitées sur la solvabilité de ses dépositaires, contreparties ou fournisseurs de comptes bancaires et même sur la gestion des réserves* ». « *Les autres émetteurs de stablecoin précisent dans leurs attestations l'identité des banques qu'ils utilisent, ou donnent au moins des indications sur la juridiction et les niveaux de notation des contreparties bancaires* », note Andrew O'Neill.

En 2023, l'USDC de Circle avait perdu son ancrage face au dollar, après que l'entreprise a révélé qu'une partie de ses réserves était déposée à la Silicon Valley Bank ; sur ses 40 milliards de dollars de réserves, 3,3 milliards de dollars étaient stockés chez le prêteur en faillite.

La dégradation de la note pourrait-elle provoquer un « stablecoin run » chez les détenteurs de l'USDT ? « *La plupart des personnes concernées sont des personnes physiques qui n'ont pas forcément accès à cette note. Dans beaucoup de cas également, elles vont se servir de Tether pour effectuer une transaction et ne vont pas forcément garder des jetons dans leur portefeuille* », tempère Hubert de Vauplane, avocat chez Morgan Lewis.

Le patron de Tether, Paolo Ardoino, s'est tout de même empressé de réagir dans un communiqué et sur X, en indiquant être « *en profond désaccord* » avec le rapport de S&P. Selon lui, le cadre utilisé par l'agence est périmé et « *ne parvient pas à saisir la nature, l'échelle et l'importance macroéconomique de la monnaie native numérique* ». ■

fusions // acquisitions // cessions // partenariats

ENTREPRISES COMMERCIALES ET INDUSTRIELLES

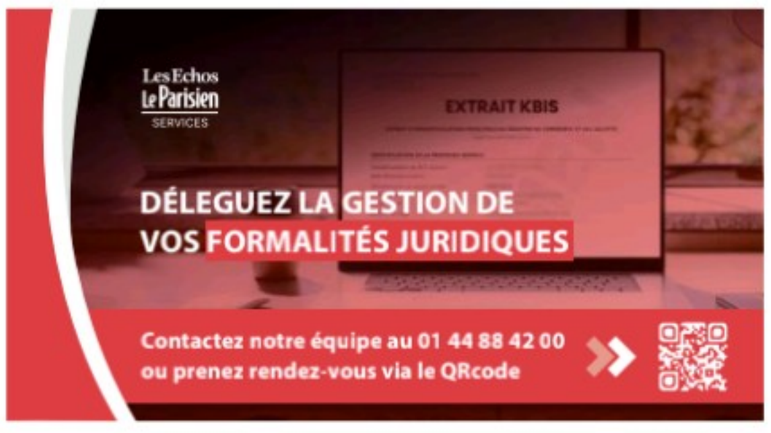
RECHERCHE CANDIDATS REPRENEURS
ENTREPRISE EN REDRESSEMENT JUDICIAIRE

- Activité : Fabrication de cartes électroniques
- Département : 38
- Salariés à l'effectif : 27
- CA au 31/12/2024 : 3 411 741,39 €

Date limite de dépôt des offres :
12/12/2025 à 18 heures

Un dossier complet sera adressé sur demande écrite à :
SELAS ARVA Administrateurs Judiciaires Associés
polepc@arva.fr

RETROUVEZ UNE SÉLECTION D'ANNONCES SUR :
reprise-entreprise.lesechos.fr



Les Echos
GESTION D'ACTIFS

Divisée entre 27 autorités nationales, la surveillance des sociétés de gestion d'actifs et de leurs fonds souffre d'un manque d'homogénéité. Des divergences qui entravent la mise en place de l'Union de l'épargne et de l'investissement.

Supervision des asset managers, une refonte qui divise

Séverine Leboucher

En cette fin d'année, la Commission européenne accélère ses travaux législatifs visant à mettre en œuvre l'Union de l'épargne et de l'investissement (SIU en anglais) qu'elle appelle de ses vœux. Elle devrait publier mercredi une proposition de directive visant à faire émerger des marchés de capitaux plus intégrés et mieux supervisés à l'échelle européenne. Les sociétés de gestion sont directement concernées.

De fait, l'Europe est loin de disposer d'un marché de la gestion véritablement unifié. Ses 4.600 sociétés de gestion et quelque 68.000 fonds – dont 37.000 OPCVM (véhicule qui mutualise les fonds d'épargnants pour les investir dans un panier de titres financiers) – obèrent la capacité de cette industrie à dégager des économies d'échelle.

« *Les OPCVM européens représentent environ la moitié de l'encours des fonds américains, qui sont pourtant cinq fois moins nombreux : cela pèse sur leur compétitivité en termes de frais et de performance* », regrette Guillaume Prache, président de Better Finance, l'association européenne des usagers de services financiers.



La Commission européenne devrait transférer plus de pouvoirs à l'Esma, le gendarme boursier européen, pour la surveillance des sociétés de gestion. *Photo Shutterstock*

Interprétations différentes

Parmi les obstacles à un marché plus efficient, l'hétérogénéité de la réglementation et, plus précisément, de son application entre Etats membres joue un rôle majeur. La fragmentation de la supervision des gérants entre 27 autorités nationales – dont l'AMF en France – génère de multiples frictions dès lors que le gérant envisage des activités transfrontières.

« *En dépit de mécanismes d'harmonisation, les différences d'interprétation entre superviseurs demeurent nombreuses en matière de protection des investisseurs, de marketing des fonds mais aussi de lutte contre le blanchiment* », souligne Thibault Jézéquel, avocat associé chez Deloitte Société d'Avocats. Il constate également des pratiques très disparates en matière répressive. Avec pour chaque autorité son lot de reporting sur-mesure coûteux pour les acteurs.

En outre, lorsque la règle européenne n'apparaît pas suffisamment claire, le régulateur national peut ajouter une surcouche de réglementation locale. « *Dans le domaine de l'ESG, la doctrine sur la finance durable mise en place par l'AMF nous pénalise lorsque nous commercialisons nos fonds dans d'autres pays* », illustre un asset manager international supervisé depuis Paris.

Cet enchevêtrement de pratiques déplaît aussi à certains superviseurs nationaux eux-mêmes. Leurs divergences d'interprétation ouvrent en effet la porte à de l'arbitrage réglementaire entre Etats membres, en particulier dans un secteur hautement concurrentiel comme la gestion d'actifs. En témoigne la bataille que s'étaient livré les grandes places financières pour attirer les acteurs britanniques après le Brexit.

Pour les groupes transfrontaliers, la dilution des pouvoirs est en outre dommageable pour la stabilité financière, notamment en cas de vagues de rachats massifs des fonds. « *Elle est un obstacle tant pour l'évaluation que pour la gestion des risques* », dénonçait en septembre dernier l'AMF, dans une note d'opinion.

Enfin, pour pallier ce morcellement des approches de supervision, l'Europe se retranche derrière une accumulation de standards d'application des règles de plus en plus prescriptifs édictés par l'Esma. Un encombrant droit qualifié de « mou » – car non voté par le Conseil et le Parlement – qui s'accorde mal avec l'objectif de simplification prôné par les rapports Draghi et Letta.

Pour sortir de ce cercle vicieux, une option radicale était sur la table : celle d'une supervision centralisée des sociétés de gestion par l'Esma. Elle avait la faveur de l'AMF par exemple, mais aussi des représentants des épargnants. « *Certes, ce n'est pas un superviseur unique qui forcerait les acteurs à réduire leur gamme de fonds, mais il pourrait éliminer les frictions qui sont à l'origine de leur démultiplication* », souligne Guillaume Prache.

Couche de complexité

L'industrie, quant à elle, est farouchement opposée à cette idée et préfère minimiser l'ampleur des problèmes de gestion transfrontière. « *Introduire une supervision plus intégrée ajouterait une couche de complexité additionnelle qui nuirait à l'objectif de simplification et de compétitivité des gestionnaires d'actifs* », insiste Caroline Herrgott, directrice en charge de la réglementation européenne et internationale à l'AFG. Un avis partagé par son homologue luxembourgeois, qui prône une convergence renforcée des pratiques et un meilleur partage d'informations. « *L'Europe a besoin d'un modèle de supervision qui renforce l'expertise nationale sans la remplacer* », résume Serge Weyland, directeur général de l'Alfi.

La Commission, quant à elle, semble privilégier une approche intermédiaire. Dans une version provisoire du projet de directive qu'elle publiera le 3 décembre et que « Les Echos » se sont procuré, la solution d'une supervision centralisée n'est pas retenue mais des pouvoirs supplémentaires significatifs sont transférés à l'Esma.

Cette dernière serait mandatée pour élaborer des standards uniformisant les procédures d'agrément. Elle aurait la responsabilité de trancher les litiges entre autorités nationales. Surtout, elle passerait en revue, une fois par an, la manière dont sont supervisés les plus grands groupes d'asset management, ceux dont les encours dépassent 300 milliards d'euros. Une manière de déceler plus rapidement les éventuels déficits de contrôle. En contrepartie, les pouvoirs des superviseurs « hôtes », c'est-à-dire ceux de pays où le gérant n'est pas directement agréé, seraient réduits. Ce serait le cas de l'AMF pour les asset managers qui ne disposent que d'un bureau de représentation à Paris par exemple.

Insatisfactions

Cette proposition intermédiaire laisse sur leur faim les partisans de la centralisation. « *C'est un petit pas en avant, si elle est adoptée* », concède Guillaume Prache. Mais elle inquiète malgré tout l'industrie. « *Le renforcement du rôle de l'Esma pourrait être une façon déguisée de mettre en place dès maintenant une supervision centralisée : il faudra être vigilant* », prévient un grand gestionnaire français.

Dans le Grand-Duché, où l'attractivité d'un des principaux secteurs économiques du pays est menacée, l'opposition est plus franche encore. « *Donner autant de pouvoirs opérationnels à l'Esma risque de se traduire par un désengagement des régulateurs nationaux, à des délais de réponse plus longs et in fine à une sclérose du système* », dénonce Serge Weyland, pointant du doigt le manque de ressources et d'expertise de l'autorité européenne. Sachant que la Commission propose dans le même projet de directive une supervision centralisée des principales infrastructures de marché et plateformes de crypto-actifs, les débats promettent d'être houleux à Bruxelles. ■

Vers le même modèle de surveillance que pour les banques ?

Depuis 2014, les grandes banques européennes sont supervisées en direct par une autorité unique, la BCE. Il pourrait en être de même pour les principaux asset managers, mais la donne reste différente.

Et si, pour permettre l'émergence d'une Union de l'épargne et de l'investissement (UEI), l'Europe réemployait les recettes à l'origine de l'Union bancaire, et en particulier l'une de ses principales réalisations : la supervision centralisée des plus grands établissements de crédit ? C'est en tout cas la petite musique qui semble guider les réflexions des régulateurs européens sur leur projet de refonte de la supervision des marchés financiers.

La question de l'efficacité

Alors que les sociétés de gestion devraient, à ce stade, échapper à une telle surveillance unifiée, la comparaison est sur toutes les lèvres, avec l'Esma dans le rôle de la BCE. « *Les crises systémiques existent aussi en gestion d'actifs et certaines situations nécessitent une réaction très rapide qu'un éclatement des superviseurs nationaux peut compromettre* », justifie un superviseur qui a travaillé dans les deux secteurs.

Le parallèle n'est pas sans inquiéter l'industrie de l'asset management, qui a en tête les lourdeurs et les coûts afférents dont se plaignent régulièrement les banquiers. La question du bien-fondé d'une réplication du système est posée. « *Certes, le secteur bancaire européen est apparu très résilient au moment de la crise des banques régionales américaines en 2023, mais il n'est ni moins fragmenté ni plus compétitif qu'il y a dix ans* », observe Tom Theobald, CEO de Luxembourg for Finance. Or l'objectif de l'UEI est bien de rendre les marchés plus efficaces. Le contexte, lui aussi, est différent : la création du mécanisme de supervision unique a été décidée en pleine crise de la zone euro, pour casser le lien entre le risque souverain et la solidité du système bancaire national. Une dimension absente dans le cas des asset managers. Enfin, « *il s'agissait de muscler la supervision nationale, souvent perçue comme trop inféodée au secteur bancaire domestique*, ajoute le même superviseur. *Pour la gestion, on vise seulement une harmonisation bénéfique aux acteurs eux-mêmes ». Comparaison n'est pas toujours raison.* — **S. L.**

> L'industrie a en tête les lourdeurs et les coûts afférents dont se plaignent régulièrement les banquiers.

LA PERSONNALITÉ



DR

Dan Morris est nommé responsable des investissements de Schroders

Son actualité

Le virage stratégique engagé par Schroders comporte une composante essentielle, la technologie, qui se déploie aujourd'hui partout dans le métier de la gestion d'actifs, à l'heure de l'intelligence artificielle. La société de gestion britannique Schroders a donc nommé Dan Morris, spécialiste de la gestion quantitative, responsable des investissements. Il rapportera à Johanna Kyrklund, directrice des investissements.

Son parcours

Diplômé d'une licence de mathématiques à l'université de Nottingham, Dan Morris a commencé sa carrière en 2013 chez Schroders dans les activités de LDI (« liability-driven investment », solutions d'investissement pour couvrir le passif des fonds de pension). Il rejoint ensuite Wells Fargo AM à Londres, où il sera notamment en charge de la gestion quantitative (ou systématique), qui s'appuie sur la puissance de calcul des ordinateurs pour automatiser les décisions d'investissement. Il entre en 2021 chez Allsprings GI comme directeur des investissements systématiques.

Sa société

Détenue à 42 % par sa famille fondatrice, Schroders est une société de gestion britannique bicentenaire qui gérait, à fin septembre, 816 milliards de livres sterling (936 milliards d'euros) d'encours, un record, grâce à près de 5 milliards de livres sterling de collecte sur le trimestre. Arrivé à la tête du groupe il y a un an, le nouveau patron Richard Oldfield a lancé un plan de redressement ambitieux, qui a déjà commencé à porter ses fruits. — *Caroline Mignon*

SUR LE **WEB**

Retrouvez notre page gestion d'actifs tous les mardis

et sur le site lesechos.fr

euronext

SÉANCE DU 01 - 12 - 2025
CAC 40 : 8097 (-0,32 %) NEXT 20 : 11800,54 (-0,03 %)
CAC LARGE 60 : 8717,95 (-0,30 %)
CAC ALL-TRADABLE : 5995,58 (-0,30 %)
DATE DE PROROGATION : 25 NOVEMBRE

A : Indicateur acompte, solde ou total du dividende. **BPA** : Bénfice par action. **PER** : Price Earning Ratio. Les plus hauts et plus bas ajustés sont sur l'année civile. Les valeurs classées par ordre alphabétique sont regroupées en trois classes de capitalisation signalées par les lettres A pour les capitalisations supérieures à 1 milliard d'euros, B pour les capitalisations comprises entre 1 milliard d'euros et 150 millions d'euros et C pour les capitalisations inférieures à 150 millions d'eurcs. ■ : Valeurs de l'indice CACNext20. ◆ : Valeurs de l'indice CACLarge60. ▲ : Valeurs de l'indice CACMid60. △ : Valeurs de l'indice CACSmall. Les bénéfices par action : source FacSet JCF Estimates.

CAC 40

VALEURS MNÉMO / INFO / OST ISIN / DEVISE / DATE DÉTACH. / DIV	OUV. VOL. NB TITRES	CLOT + HAUT + BAS	% VEIL % MOIS % 52 S.	% AN + HAUT AN + BAS AN	BPA PER RDT
ACCOR (AC) ◆ A	4611	46,35	- 0,58	- 1,47	
	609432	46,61	+ 4,98	51,1	
FR0000120404 02/06/25 1,26	245 000 143	46,01	+ 6,11	34,62	2,72
AIR LIQUIDE (AI) ◆ A	164,88	165,92	+ 0,48	+ 5,74	
	462649	166,38	- 1,19	187,12	
FR0000120073 19/05/25 3 3	578 534 275	164,62	+ 5,49	154,2	1,99
AIRBUS GROUP (AIR) ◆ A	20115	192,58	- 5,81	+ 24,42	3,4
	3807479	201,6	- 9,76	216,95	56,72
NL0000235190 22/04/25 1,7	792 283 683	182,38	+ 30,51	126,4	1,56
ARCELORMITTAL (MT) ◆ A	3756	37,44	+ 0,7	+ 66,92	
	1159856	37,81	+12,91	37,81	
LU1598757687 12/11/25 0,2	775 000 000	37,14	+ 57,05	20,54	
AXA (CS) ◆ A	38,89	38,62	- 0,72	+ 12,53	
	2595100	38,89	+ 2,63	43,61	
FR0000120628 05/05/25 2,15	2 123 642 832	38,5	+ 1,71	33,17	5,57
BNP PARIBAS (BNP) ◆ A	73,69	73,44	- 0,34	+ 24,01	
	2626864	74,48	+ 9,51	84,7	
FR0000131104 26/09/25 2,59	1 116 784 757	72,41	+ 29,66	57,92	3,53
BOUYGUES (EN) ◆ A	42,82	43,06	+ 0,09	+ 50,88	
	797057	43,17	+10,04	43,22	
FR0000120503 05/05/25 2	383 620 188	42,4	+ 52,91	28,29	4,65
BUREAU VERITAS (BVI) ◆ A	27,16	26,78	- 2,9	- 8,73	
	1134824	27,22	- 5,97	31,54	
FR0006174348 01/07/25 0,9	453 871 520	26,52	- 7,01	24,12	3,36
CAP-GEMINI (CAP) ◆ A	134,6	136,3	+ 1,11	- 13,82	
	391075	137,5	+ 2,1	186,65	
FR0000125338 20/05/25 3,4	171 347 471	133,1	- 10,27	110	2,49
CARREFOUR (CA) ◆ A	13,31	13,47	+ 1,55	- 1,89	
	3391977	13,51	+ 3,22	15,135	
FR0000120172 30/05/25 1,15	736 314 789	13,31	- 6,46	11,58	8,54
CREDIT AGRICOLE (ACA) ◆ A	16,52	16,58	+ 0,36	+ 24,76	
	3373624	16,645	+ 6,01	17,775	
FR0000045072 26/05/25 1,1	3 025 902 350	16,475	+ 30,86	13,1	6,63
DANONE (BN) ◆ A	77,06	77,4	+ 0,52	+ 18,86	
	940141	77,84	+ 0,94	80,14	
FR0000120644 05/05/25 2,15	681 394 483	77,06	+ 1,97	63,52	2,78
DASSAULT SYSTEMES (DSY) ◆ A	24,04	23,85	- 1,08	- 28,81	
	2136559	24,04	- 3,17	43,17	
FR0014003TT8 26/05/25 0,26	1 341 456 065	23,62	- 26,95	22,86	1,09
EDENRED (EDEN) ◆ A	18,49	18,87	+ 2,06	- 40,57	
	1461964	18,87	- 24,31	34,93	
FR0010908533 10/06/25 1,21	239 891 064	18,23	- 39,71	17,91	6,41
ENGIE (ENGI) ◆ A	21,79	21,7	- 0,91	+ 41,74	1,21
	3820208	21,99	+ 6,9	22,1	18,00
FR0010208488 25/04/25 1,48	2 435 285 011	21,7	+ 43,85	15,325	6,82
ESSILORLUXOTTICA (EL) ◆ A	305,9	307	- 0,55	+ 36,31	
	429960	307,8	- 3,25	323,8	
FR0000121667 07/05/25 3,95	463 145 529	301,5	+ 33,59	225,9	1,29
EUROFINS SCIENT. (ERF) A	58,54	58,96	+ 0,55	+ 19,57	
	2194,97	59,34	- 3,57	69,4	
FR0014000MR3 28/04/25 0,51	192 981 183	58,24	+ 26,01	45,56	1,02
EURONEXT NV (ENX) ◆ A	131,8	129,9	- 1,81	+ 19,94	
	311765	132,1	+ 4,76	153,5	
NL0006294274 26/05/25 2,47	103 689 933	129,7	+ 22,89	104,4	2,23
HERMES INTL (RMS) ◆ A	2095	2147	+ 2,24	- 3,54	
	50002	2150	- 0,09	2957	
FR0000052292 05/05/25 2,2 5	105 569 412	2091	+ 3,97	1998	1,05
KERING (KER) ◆ A	291	299,5	+ 2,39	+ 25,71	
	231504	299,5	- 2,38	354,3	
FR0000121485 05/05/25 4	123 420 738	289,95	+ 35,67	149,78	1,34

VALEURS MNÉMO / INFO / OST ISIN / DEVISE / DATE DÉTACH. / DIV	OUV. VOL. NB TITRES	CLOT + HAUT + BAS	% VEIL % MOIS % 52 S.	% AN + HAUT AN + BAS AN	BPA PER RDT
L'V.M.H. (MC) ◆ A	635,8	642,7	+ 1,13	+ 1,13	
	368728	646,5	+ 5	762,7	
FR0000121014 24/04/25 7,5	497 686 940	632,7	+ 8,47	436,55	11,7
LEGRAND (LR) ◆ A	129,8	128,8	- 1,34	+ 36,96	
	567892	129,9	-13,85	150,4	
FR0010307819 29/05/25 2,2	262 245 733	128,3	+ 35,75	82,94	1,71
L'ORÉAL (OR) ◆ A	373,55	373,95	+ 0,63	+ 10,56	
	331407	378,95	+ 4,22	408,35	
FR0000120321 05/05/25 7	533 783 024	372,75	+ 15	323,7	7,85
MICHELIN (ML) A	28,03	28,32	+ 0,6	- 10,94	
	1485429	28,36	+ 2,28	35,7	
FR0001400AJ45 21/05/25 1,38	710 514 537	27,99	- 7,9	25,51	4,87
ORANGE (ORA) ◆ A	14,155	14,145	- 0,32	+ 46,92	
	2912499	14,26	+ 2,24	14,56	
FR0000133308 03/06/25 0,45	2 660 056 599	14,105	+ 40,26	9,44	3,18
PERNOD-RICARD (RI) ◆ A	77,6	78,66	+ 1,39	- 27,83	
	640285	79,16	- 7,42	112,9	
FR0000120693 24/11/25 2,35	262 269 195	77,16	- 25,72	76,24	2,99
PUBLICIS GROUPE (PUB) ◆ A	83,2	83,98		- 18,47	
	315308	84,28	- 3,25	109,3	
FR0000130577 01/07/25 3,6	254 311 860	82,56	- 18,23	72,1	4,29
RENAULT (RNO) ◆ A	34,38	34,81	+ 0,99	- 26,01	
	1131681	35,07	+ 3,29	53,26	
FR0000131906 08/05/25 2,2	295 722 284	34,2	- 14,11	30,87	6,32
SAFRAN (SAF) ◆ A	288,3	286,1	- 1,45	+ 34,89	
	537990	288,4	- 7,08	314,1	
FR0000073272 27/05/25 2,9	423 632 587	281,4	+ 29,75	190,7	1,01
SAINT-GOBAIN (SGO) ◆ A	85,22	85,4	- 0,63	- 0,35	
	925498	85,78	+ 1,59	106,65	
FR0000125007 09/06/25 2,2	499 067 417	84,58	- 1,09	71,92	2,58
SANOFI (SAN) ◆ A	85,42	86,59	+ 0,97	- 7,63	
	2021650	86,76	- 1,15	110,88	
FR0000120578 12/05/25 3,92	1 227 468 973	85,24	- 5,97	76,15	4,53
SCHNEIDER ELECTRIC (SU) ◆ A	229,5	229,95	- 0,46	- 4,55	
	737516	231,25	- 6,56	273	
FR0000121972 13/05/25 3,9	577 122 512	227,95	- 5,56	171,5	1,7
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE (GLE) ◆ A	59,66	59,72	- 0,37	+119,88	
	1506099	60,36	+ 8,86	60,36	
FR0000130809 07/10/25 0,61	766 894 786	59,34	+137,98	26,385	1,02
STELLANTIS NV (STLAP) A	9,102	9,222	+ 0,25	- 27,06	
	2378855	9,319	+ 5,07	13,75	
NL0015000105 22/04/25 0,58	2 896 073 567	9,028	- 26,39	7,265	7,37
STMICROELETRONICS (STMPA) ◆▲	19,69	19,948	+ 0,87	- 17,82	0,23
	1599592	20,01	- 6,52	28,425	87,78
NL0000226223 22/05/25 0,08	911 281 920	19,51	- 17,81	15,5	0,45
THALES (HO) ◆ A	221,1	219,5	- 2,82	+ 58,31	
	351234	222	-1,11	279,3	
FR0000121329 20/05/25 2,85	205 941 913	217,8	+ 55,12	134,2	1,3
TOTALENERGIES (TTE) ◆ A	56,5	56,31	- 0,16	+ 6,26	
	3186062	56,87	+ 5,12	60,92	
FR0000120271 01/10/25 0,85	2 206 585 543	56,39	+ 3,17	47,645	1,5
UNIBAIL-R/WFD (URW) A	90,86	91,24	- 0,42	+ 25,47	
	188887	91,52	+ 1,78	93,28	
FR0013326246 08/05/25 3,5	143 244 727	90,32	+ 17,64	61,96	3,84
VEOLIA ENV. (VIE) ◆ A	29,26	29,44	+ 0,51	+ 8,59	
	1665621	29,67	+ 2,76	32,7	
FR0000124141 12/05/25 1,4	741 723 437	29,21	+ 6,78	26,18	4,76
VINCI (DG) ◆ A	121,95	122,55	+ 0,25	+ 22,87	
	608644	122,7	+ 5,74	130,2	
FR0000125486 14/10/25 1,05	586 933 775	121,5	+ 22,72	97,98	0,86

SRD

VALEURS MNÉMO / INFO / OST ISIN / DATE DÉTACH. COUPON / DIV	OUV. VOL. NB TITRES	CLOT + HAUT + BAS	% VEIL % MOIS % 52 S.	% AN + HAUT AN + BAS AN	BPA PER RDT
2ISOFTWARE (2ISW) △ B	39	39	+ 0,52	+ 41,3	
	9985	39,9	+ 8,94	44,8	
FR0011040500 05/06/23 0,4	29 746 194	37	+ 43,38	23,6	
AB SCIENCE (ABI) △ C	1 176	1,162	- 2,02	+ 31,75	
	224374	1,2	- 5,07	2,34	
FR0010557264	66 184 793	1,152	+ 45,07	0,878	
ABC ARBITRAGE (ABCA) △ B	5,61	5,61		+ 17,32	
	43979	5,63	+ 4,66	6,57	
FR0004040608 07/10/25 0,1	59 608 879	5,61	+ 15,43	4,7	1,78
ABIVAX (ABVX) △ B	108,2	106,2	- 1,67	+1471,01	
	120375	112	+16,83	114,4	
FR0012333284	77 903 323	106	+1235,85	4,51	
ADOCIA (ADOC) △ B	8,01	7,97	- 1,48	+ 32,61	
	90603	8,06	- 8,6	12,4	
FR0011184241	18 306 283	7,91	+ 6,27	2,86	
AÉROPORTS DE PARIS (ADP) ■◆ A	126,9	126,8	+ 0,4	+ 13,52	
	63257	127,2	+ 6,64	127,3	
FR0010340141 03/06/25 3	98 960 802	125,6	+ 15,8	89,5	2,37
AIR FRANCE-KLM (AF) A	10,89	11,35	+ 7,58	+ 39,71	
	2967392	11,515	- 1,94	15,165	
FR0011400J70	262 769 889	10,825	+ 53,5	6,9	
AKWEL (AKW) △ B	7,98	8,14	- 0,25	+ 0,99	
	4118	8,18	-26,67	11,15	
FR0000053027 03/10/25 0,3	26 544 196	7,98	+ 1,75	6,68	3,69
AYVENS (AYV) ▲ A	11,01	11,05	- 0,45	+ 68,83	
	686356	11,15	- 4,49	11,63	
FR0013258662 26/05/25 0,37	816 960 428	10,97	+ 7,78	6,09	3,35
ALPES (CIE DES) (CDA) △ B	22,05	22,45	+ 2,05	+ 48,09	
	67866	22,5	+12,81	23,65	
FR0000053324 21/03/25 1	50 728 322	21,8	+ 49,87	13,24	4,45
ALTAREA (ALTA) ▲ A	104,8	104,2	- 1,14	+ 8,09	
	7759	106,2	+ 5,36	119,8	
FR0000033219 11/06/25 8	23 302 605	103,6	+ 8,09	86,1	
ALSTOM (ALO) ■◆ A	22,57	22,52	- 0,09	+ 4,45	
	879710	22,69	+ 4,02	26,02	
FR0010220475 17/07/23 0,25	462 029 966	22,27	+ 5,78	15,85	
ALTAREIT (AREIT) B	530	530		+ 12,77	
	1	530		565	
FR0000033219	1 750 487	530	+ 13,25	470	
ALTEN (ATE) ▲ A	67	67,45	+ 0,3	- 14,67	
	37157	676	- 5,6	104,8	
FR0000071946 16/06/25 1,5	35 343 326	65,55	- 10,6	62,4	2,22
AMUNDI (AMUN) ■◆ A	68,9	68,45	- 0,8	+ 6,62	
EX-DS 15/03/17	110472	68,9	+ 6,45	76	
FR0004125920 10/06/25 4,25	206 386 326	67,9	+ 11,03	55,2	6,21
ANTIN INFRA PARTNERS (ANTIN) ▲▲	10,24	10,3	+ 0,59	- 6,7	
	25972	10,36	- 5,68	13,06	
FR0014005AL0 12/11/25 0,36	179 193 288	10	- 0,19	9,35	3,5
ARAMIS (ARAMI) B	5,35	5,02	- 6,17	- 38,18	
	148746	5,38	-20,06	8,46	
FR0014003LY4	82 856 671	5,02	- 33,6	4,84	
ARGAN (ARG) A	65,2	64,6	- 1,22	+ 6,78	
	12461	65,2	- 4,3	69,3	
FR0010481960 26/03/25 3,3	25 737 689	64,5	- 2,56	54,1	
ARKEMA (AKE) ■◆ A	52,35	52,5	+ 0,1	- 28,62	
	212597	52,85	+ 1,94	85	
FR0010313833 26/05/25 3,6	76 060 831	51,6	- 30	48,54	6,86
ARTMARKET.COM (PRC) △ C	3,64	3,75	+ 0,81	- 10,07	
	8992	3,76	-16,67	5,56	
FR0000074783	6 651 515	3,52	- 6,95	2,8	
ASSYSTEM (ASY) B	42,7	43	- 0,12	- 9,57	
OPA 24/11/17	2247	43,3	- 1,15	49,6	
FR0000074148 08/07/25 1	15 668 216	42,4	+ 13,16	28,4	2,33
ATOS SE (ATO) A	46,01	45,12	- 1,91	+ 73,54	
	102254	46,2	- 11,06	63,24	
FR0014003X2S4 14/05/21 0,9	19 035 872	44,28	- 9,95	19	
AUBAY (AUB) △ B	50,7	51,5	+ 1,18	+ 14,44	
	5022	51,6	+ 3	54,2	
FR0000063737 05/11/25 0,6	12 834 607	50,5	+ 13,81	40,5	1,17
BAINS MER MONACO (BAIN) A	106	106,5	+ 0,47	+ 4,41	
	131	107	- 0,47	117,5	
MC0000031187 07/10/25 1,8	24 516 661	105,5		95,01	1,69
BALYO (BALYO) △ C	0,316	0,315	+ 0,32	+ 11,9	
	10123	0,316	- 2,78	0,45	
FR0013258399	16 715 260	0,307	+ 11,31	0,266	
BASTIDE LE CONFORT (BLC) △ B	26,15	25,5	- 2,49	+ 6,03	
	3274	26,15	+ 3,24	33,3	
FR0000035370 07/01/22 0,27	7 365 078	25,25	+ 22,6	20,4	
BÉNÉTEAU (BEN) ▲ B	80,6	80,55	- 0,56	- 8,67	
	58005	80,6	- 3,71	10,7	
FR0000035164 25/06/25 0,22	82 789 840	79,4	+ 1,45	66,85	2,73
BIC (BB) ▲ A	49,2	48,85	- 0,81	- 23,43	
	31219	49,25	+ 1,14	69,7	
FR0000120966 30/05/25 3,08	41 621 162	48,1	- 22,58	46,2	6,31
BIGBEN INT. (BIG) △ C	1 068	1,054	- 0,75	- 26,6	
	34281	1,068	- 2,41	1,75	
FR0000074072 27/03/22 0,3	18 547 970	1	- 27,81	0,86	
BIOMÉRIEUX (BIM) ▲ A	1076	108,5	+ 0,56	+ 4,83	
	77900	109	- 2,78	128,3	
FR0013280286 09/06/25 0,9	118 361 220	107,4	+ 9,76	101,7	0,83
BOIRON (BOI) △ A	29	29,1	+ 2,11	+ 8,58	
	3242	29,1	+ 3,56	29,65	
FR0000061129 03/06/25 1,2	17 545 408	27,65	+ 7,38	20,85	4,12
BOLLORÉ (BOL) ▲ A	4,744	4,788	+ 0,17	- 19,19	
	923982	4,806	- 0,87	5,945	
FR0000039299 26/09/25 0,02	2 809 072 802	4,728	- 17,94	4,55	0,42
BONDUELLE (BON) △ B	9,91	9,94	- 0,1	+ 50,15	
	16392	10	+11,81	10,04	
FR0000063935 07/01/25 0,2	32 630 114	9,88	+ 59,55	6	2,01
CARMILA (CARM) △ A	17,1	16,98	- 0,82	+ 5,99	
	66587	17,14	+ 7,33	19,396	
FR0010828137 19/05/25 1,25	140 948 872	16,94	+ 2,91	15,7	
CASINO GUICHARD (CO) △ A	0,25	0,25	- 0,87	- 77,36	
	858898	0,259	-29,58	1,21	
FR0014000KR3	400 939 713	0,244	- 81,26	0,223	

VALEURS MNÉMO / INFO / OST ISIN / DATE DÉTACH. COUPON / DIV	OUV. VOL. NB TITRES	CLOT + HAUT + BAS	% VEIL % MOIS % 52 S.	% AN + HAUT AN + BAS AN	BPA PER RDT
CIE CHARGEURS INVEST. (CRI) △ B	10,28	10,38	+ 0,39	+ 5,06	
	2853	10,38	+ 7,56	13	
FR0000130692 23/06/25 0,13	24 886 490	10,28	+ 5,92	9,52	1,25
COVIVIO HOTELS (COVH) A	23,8	23,7		+ 13,94	
	260	23,8	+ 4,87	27,4	
FR0000060303 24/04/25 1,5	157 990 312	23,7	+ 26,74	19	
CHRISTIAN DIOR (CDI) A	584	600	+ 1,78	- 0,83	
EX D OP 08/06/17	2679	600	+ 5,73	702,5	
FR0000130403 24/04/25 7,5	180 507 516	584	+ 8,79	414,8	1,25
CLARANOVA SE (CLA) △ C	1 39	1,368	- 0,15	+ 9,44	
	37035	1,39	-19,05	3,235	
FR0013426004	57 206 910	1,354	- 6,94	1,22	
CLARIANE (CLARI) ▲ A	3 726	3,754	+ 0,75	+ 79,79	
	360600	3,762	+ 0,75	5,505	
FR0010386334 21/06/23 0,25	356 754 459	3,644	+100,64	1,843	
COFACE (COFA) ▲ A	15,14	15,1	- 0,53	+ 5,01	
	122946	15,17	- 1,18	18,69	
FR0010667147 20/05/25 1,4	150 179 792	15,04	+ 3,14	14,02	9,27
COVIVIO (COV) ▲ A	55,4	55,45	- 0,45	+ 13,72	
	70831	55,65	- 0,27	59,85	
FR0000064578 30/04/25 3,5	111 623 468	55,05	+ 6,63	43,4	
DASSAULT AV. (AM) ■◆ A	2686	2656	- 1,85	+ 34,69	
	58715	2696	- 4,73	332,2	
FR0014004L86 20/05/25 4,72	78 397 034	2646	+ 40,98	190,6	1,78
DBV TECHNOLOGIES (DBV) △ B	2,3	2,3	+ 0,66	+265,08	
	1475538	2,46	-12,38	3,19	
FR0010417345	194 436 699	2,265	+243,28	0,625	
DEEZER SA (DEEZR) A	1,1	1,05	- 3,67	- 21,35	
	15858	1,1	+ 2,44	1,72	
FR0014004Y96	119 229 430	1,05	- 23,08	0,9	
DERICHEBOURG (DBG) △ B	6,3	6,24	- 2,88	+ 16,53	
	288573	6,33	+ 5,41	6,51	
FR0000053381 10/02/25 0,13	159 397 489	6,1	+ 36,54	4,52	2,08
EIFFAGE (FGR) ■◆ A	118,5	119,9	+ 0,76	+ 41,53	
	244606	119,9	+12,37	127,9	
FR0000130452 21/05/25 4,7	98 000 000	118,05	+ 40,4	82,16	3,92
EKINOPS (EKI) △ C	1 47	1,45		- 61,02	
	45206	1,472	- 7,88	4,94	
FR0011466069	27 034 957	1,432	- 57,85	1,352	
ELIOR (ELIOR) ▲ B	2,678	2,652	- 1,34	- 5,82	
	530621	2,69	- 5,35	3,198	
FR0011150732 07/04/20 0,29	253 611 809	2,624	+ 0,15	2,032	
ELIS (ELIS) ▲ A	24,52	24,76	+ 1,06	+ 31,01	
	266746	24,86	+ 2,48	25,72	
FR0012435121 26/05/25 0,45	237 553 695	24,28	+ 28,56	16,9	1,82
EMEIS (EMEIS) ▲ A	13,29	13,31	- 0,45	+119,6	
	178886	13,48	- 6,99	16,19	
FR0014000NLM4	161 440 050	13,1	+127,75	5,21	
ERAMET (ERA) ▲ A	53,6	53,45	- 0,28	- 1,29	
	34299	54,4	-10,02	66,7	
FR0000131757 02/06/25 1,5	28 755 047	53,25	+ 5,51	38,74	2,81
ESSO (ES) △ B	41,6	41,68	+ 0,77	- 61,55	
	17157	41,88	-57,23	169,6	
FR0000120669 12/11/25 60,21	12 854 578	40,38	- 58,28	39,7	144,46
EURAPI (EAPI) ◆△ B	3084	3,064	- 2,05	+ 6,39	
	121436	3,1	- 4,49	3,572	
FR0014008VX5	94 026 888	3,04	- 25,41	2,26	
EURAZEO (RF) ◆ A	54,45	53,5	- 2,1	- 25,64	
	106435	54,45	- 9,55	80,9	
FR0000121121 26/05/25 2,65	71 925 760	53,3	- 23,08	50,65	4,95
EUTELSAT COM. (ETL) △ A	2,135	2,095	- 3,9	- 7,63	
	2453023	2,155	-37,56	9,295	
FR0010221234 17/11/22 0,93	682 178 378	2,095	- 28,06	1,152	
EXAIL TECHNOLOGIES (EXA) △ B	74,7	74,4	- 1,85	+328,57	
	51083	75,1	-10,47	128	
FR0000062671 23/06/21 0,32	17 424 747	72,8	+322,73	17,36	
EXOSENS (EXENS) ▲ A	42,1	41,5	- 1,07	+113,59	
	69302	42,5	-15,05	52,1	
FR0014003V2 28/05/25 0,1	50 936 749	40,6	+128,02	18,952	0,24
FDJ UNITED (FDJU) ▲ A	24,26	24,44	+ 0,74	- 34,34	
	437239	24,46	- 3,32	38,18	
FR0013451333 30/05/25 2,05	185 270 000	24,1	- 34,65	23,06	8,39
FRANÇAISE ENERGIE (FDE) △ B	34,4	34,15	- 0,58	+ 44,4	
	6319	34,4	- 0,15	38,6	
FR0013030152	5 291 316	33,35	+ 40,82	19,02	
FNAC DARTY (FNAC) ▲ A	28,05	28,15	- 0,18	- 1,4	
	17070	28,25	- 0,88	35,4	
FR0011476128 02/07/25 1	29 682 146	27,75	+ 6,03	23,6	3,55
FORVIA (FRVIA) ◆ A	12,065	12,21	+ 0,91	+ 40,67	
	513479	12,3	+ 9,9	12,3	
FR0000121147 04/06/24 0,5	197 089 340	12	+ 51,94	5,234	4,1
GECINA (GFC) ■◆ A	79,65	79,65	- 0,31	- 11,94	
	117646	80,2	- 1,12	98,65	
FR0010040865 02/07/25 2,75	76 792 337	79,4	- 16,47	76,95	
GENFIT (GNFT) ▲ B	4,464	4,498	+ 0,85	+ 27,24	
	358475	4,53	+24,32	4,53	
FR0004163111	50 024 749	4,3	+ 15,04	2,62	
GENSIGHT (SIGHT) △ B	0,116	0,11	- 0,9	- 59,26	
	185576	0,116	-21,09	0,32	
FR0013183685	190 456 448	0,11	- 70,23	0,093	
GERARD PERRIER (PERR) B	80,6	83,2	+ 2,21	- 7,35	
	704	83,2	+ 7,77	99	
FR0000061459 12/06/25 2,3	3 973 148	80,6	- 5,45	73	2,76
GETLINK (GET) ■◆ A	15,51	15,49	- 0,58	+ 0,65	
	417441	15,6	- 2,15	17,59	
FR0010533075 02/06/25 0,58	550 000 000	15,4	+ 0,16	14,52	3,74
GL EVENTS (GLO) △ B	28,8	29,3	+ 1,56	+ 59,24	
	9818	29,3	+ 5,78	34,6	
FR0000066672 01/07/25 0,9	29 982 787	28,3	+ 82,9	17,26	3,07
GRAINES VOLTZ (GRVO) C	18	17,8	- 1,11	- 12,32	
	39	18	- 7,77	22,9	
FR0000065971 29/03/22 2	1 480 265	17,8	- 12,75	15,45	
GROUPE CRIT (CEN) △ B	60,6	60,6	+ 0,33	- 0,98	
	2784	60,6	- 2,26	74,2	
FR0000036675 02/07/25 6	11 250 000	60,4	- 3,81	55,6	9,9

SRD Suite — VALEURS FRANÇAISES

VALEURS MNÉMO / INFO / OST ISIN / DEVISE / DATE DÉTACH. / DIV	OUV. VOL. NB TITRES	CLOT + HAUT + BAS	% VEIL % MOIS % 52 S.	% AN + HAUT AN + BAS AN	BPA PER RDT
GROUPE SFPI (SFPI) △ C	1,7	1,715	+ 1,18	- 19,1	
	9586	1,72	- 2,56	2,54	
FR0004155000 25/06/25 0,08	94 352 007	1,7	- 11,14	1,56	4,67
GTT (GTT) ■▲ A	172,3	172,4	+ 0,06	+ 34,06	
	91633	172,8	+ 0,47	186,6	
FR0011726835 13/06/25 3,83	37 038 357	170,1	+ 25,2	111,3	2,22
GUERBET (GBT) △ B	1756	17,9	+ 1,94	- 33,21	
	7480	18,1	+12,44	28,7	
FR0000032526 01/07/24 0,5	12 641 115	17,56	- 32,45	12,72	
GUILLEMOT (GLI) △ C	4,74	4,7	- 0,42	- 33,8	
	4598	4,84	- 8,2	8,04	
FR0000066722 07/06/23 0,25	14 687 480	4,7	- 30,68	4,16	
ICADE (ICAD) ▲ A	21,18	20,82	- 1,89	- 9,4	
	98171	21,18	- 1,42	24,72	
FR0000035081 01/07/25 2,15	76 234 545	20,7	- 6,47	18,3	
ID LOGISTIC (IDL) A	382	389	+ 1,04	+ 2,5	
	5398	389	- 1,27	465	
FR0010929125	6 548 328	380	+ 0,26	308	
IMERYS (NK) ▲ A	23,74	23,72	+ 0,42	- 15,89	
	70722	23,98	+10,94	34,54	
FR0000120859 20/05/25 1,45	84 940 955	23,44	- 16,18	20,66	6,11
INFOTEL (INF) △ B	41,9	41,9	+ 0,48	- 3,01	
	3522	42,3	+ 3,97	46,8	
FR0000071797 04/06/25 2	6 985 356	41,8	+ 3,46	35,1	4,77
INNATE PHARMA (IPH) △ B	1,742	1,728	- 1,14	- 10,56	
	82842	1,742	+ 3,35	2,5	
FR0010331421	92 185 373	1,698	+ 21,35	1,33	
INTERPARFUMS (ITP) ▲ A	24,14	24,58	+ 0,49	- 33,73	

carnet

EN PARTENARIAT AVEC
nomination
SMART DATA FOR BUSINESS PERFORMANCE

PORTRAIT

par **Julie Le Bolzer**

Jean-Luc Herbeaux un Français à la tête du façonnier Hovione



DR

Fort d'une carrière internationale, Jean-Luc Herbeaux serait presque plus à l'aise en anglais que dans sa langue maternelle. A 58 ans, ce Français au regard bleu iceberg, est le directeur général de Hovione. Créé au crépuscule des années 1950, ce groupe portugais au capital 100 % familial vient de recevoir le prix Léonard de Vinci, qui met en lumière des réussites entrepreneuriales matinées de transmission familiale.

Si cette ETI aux 500 millions d'euros de chiffre d'affaires se révèle discrète, son activité, la sous-traitance pharmaceutique, est tout aussi absconse aux yeux du grand public. « *Pourtant, le marché des façonniers, en anglais "contract development manufacturing organizations", pèse 200 milliards de dollars* », appuie le dirigeant qui évolue dans ce microcosme depuis deux décennies.

Au fait des enjeux, il ne nie pas « *la dépendance de l'industrie pharma aux capacités indiennes et chinoises* ». « *Reste que la tendance est à la régionalisation des chaînes d'approvisionnement, avec des industriels européens qui produisent pour le Vieux Continent, des américains pour leur propre marché, etc.* », dit-il. Et de pointer la clairvoyance de Diane et Ivan Villax, les époux fondateurs, « *qui ont pensé global dès le début* ». Résultat, le groupe aux 500 brevets compte des usines en Chine, aux Etats-Unis et en Irlande, sans négliger son territoire d'origine.

En atteste le site en train de sortir de terre au bord du Tage, après 200 millions d'euros d'investissements. « *L'ingénierie lourde et la partie conformité sont en cours de finalisation* », explique-t-il, en soulignant que ce secteur hautement réglementé « *est sous microscope* ». Il le sait d'autant mieux que Hovione revendique une implication dans 5 à 10 % des médicaments approuvés chaque année par la FDA, l'agence américaine de régulation des médicaments. « *Dans ce petit milieu, avoir une bonne image est important : c'est le cas de Jean-Luc, passionné par son métier, mais qui sait dépassionner les choses* », jauge l'ex-président du conseil d'administration de Hovione, Elie Vannier. Et d'ajouter qu'être un profil international constitue une force « *dans cet écosystème où talents et clients sont internationaux* ». Pour sa part, l'intéressé conserve de ses pléthoriques déplacements en avion « *un goût pour les films de tous les genres et de tous les pays* ».

Fils d'une employée administrative dans des collèges et d'un expert en assurance automobile, ce cadet de trois enfants a déménagé au gré des mutations de ses parents. De quoi naître à Meaux, grandir à Chartres et intégrer l'Université de technologie de Compiègne, « *qui proposait déjà des programmes à l'étranger* ». Ainsi quitte-t-il un stage en génie mécanique dans une usine de parfums Dior pour rejoindre, « *muni d'un sac à dos de 20 kg* », l'université de Houston, au Texas. Malgré une maîtrise alors sommaire de la langue de Shakespeare, il décroche un doctorat, devient enseignant et rencontre une Américaine, qui deviendra son épouse et la mère de leurs deux enfants. Suivra l'université de Kanazawa, au Japon. Las ! déçu par le monde académique, « *où il faut se battre pour obtenir des moyens* », il cède aux sirènes de l'industrie et rejoint le chimiste américain Rohm and Haas, tombé dans le giron de l'allemand Evonik.

80 millions de patients

Il y reste vingt ans, outre-Rhin et à Singapour, avant « *d'accepter les appels des chasseurs de tête* ». Et de répondre favorablement à Hovione, qui le nomme chef des opérations en 2020, puis directeur général deux ans plus tard, faisant de lui le premier patron non issu de la famille fondatrice. Celle-ci reste seule actionnaire, ce qui vaut à l'entreprise le prix Léonard de Vinci, créé par l'Association Les Hénokiens et le Clos Lucé. Ayant posé bagages près de Lisbonne, il a substitué la marche aux sports de combat, « *échaudé par les blessures de certains amis* ». Et de glisser que Hovione, qui compte parmi ses clients 19 des 20 plus gros laboratoires du monde, contribue à soigner plus de 80 millions de patients. ■

ENTREPRISES

PORTZAMPARC
Fabrice Bagne
prend la présidence de cette filiale de BNP Paribas, dédiée à l'accompagnement des investisseurs privés en Bourse et des PME-ETI souhaitant se financer par les marchés.

Fabrice Bagne, 55 ans, titulaire d'une maîtrise monnaie, finance et banque, et d'un master management des activités de marchés de l'université de Lyon-II, est directeur de BNP Paribas Banque Privée en France depuis mi-novembre. Il siège au comité de direction de la Banque Commerciale en France (BCEF) ainsi qu'au comité exécutif de BNP Paribas Wealth Management. En 2023, il avait été désigné comme dirigeant effectif de BNP Paribas Cardif.

ARTERRIS
Solenn Douard
a pris la direction générale d'Occipain, ce réseau de points de vente spécialisés en boulangerie, viennoiserie et pâtisserie qui regroupe les enseignes La Panetière et Secrets de Pain, au sein de ce groupe coopératif d'agriculteurs.

Solenn Douard, 49 ans, est titulaire d'un magistère de finance de l'université de Paris-I. Après des débuts chez Deloitte, elle a travaillé auprès d'un réseau familial de franchises dans le secteur du retail. Durant douze ans, elle a piloté des projets de structuration, de développement et d'excellence opérationnelle dans le groupe Olga.

JJA
Claire Carteron
Antoine Rochette
Claire Carteron rejoint cet acteur de la décoration en tant que directrice des ressources humaines, membre du comité de direction. Antoine Rochette devient directeur général adjoint de STOF, la filiale dédiée au tissu.

Claire Carteron, 50 ans, diplômée de l'ESC Pau et de l'université Paris Dauphine, a officié pour le groupe coopératif Vivadour, chez Beauty Success, chez Marks & Spencer et chez Technicolor. Elle a aussi œuvré près de neuf ans chez Christian Louboutin.

Antoine Rochette, 51 ans, diplômé de l'ESC Pau, est arrivé chez JJA en 2012. Depuis 2022, il était directeur commercial et marketing.

ORGANISATION PROFESSIONNELLE

UNION DES MARQUES
Amélie Vidal-Simi
a été élue, pour deux ans, à la présidence de cette organisation qui représente les marques.

Amélie Vidal-Simi, 59 ans, diplômée de l'Edhec, est présidente de Mondelez International en France. Elle a œuvré durant trente ans dans le groupe Henkel, où elle a notamment assumé les fonctions de présidente d'Henkel France et directrice générale de la branche adhesive technologies pour la France et le Benelux.

Envoyez vos nominations à
carnetlesechos@nomination.fr

Ils sont nés un 2 décembre

- **Shiva Ayyadurai**, inventeur de l'email, 62 ans.
- **Jean-Luc Bennahmias**, homme politique, 71 ans.
- **Jean-Sébastien Bonvoisin**, champion de judo, 40 ans.
- **Mathilde Cathiard-Thomas**, cofondatrice de Caudalie, 54 ans.
- **Jean-Louis Chaussade**, ex-président de Suez, 74 ans.
- **Vincent Chriqui**, homme politique, 54 ans.
- **Nathalie Delattre**, ex-ministre, 57 ans.
- **Adeline Dieudonné**, écrivaine, 44 ans.
- **Béatrice Dupuy**, PDG de Procter & Gamble France, 58 ans.
- **Gaëtan Gorce**, ex-sénateur de la Nièvre, 67 ans.
- **K. V. Kamath**, ex-président d'Infosys, 78 ans.
- **Lucy Liu**, actrice, 57 ans.
- **Carla Ortiz**, philanthrope, 49 ans.
- **David Pujadas**, journaliste, 61 ans.
- **Patrick Segal**, ex-sportif, écrivain, 78 ans.
- **Monica Seles**, championne de tennis, 52 ans.
- **Thierry Sinquin**, PDG du groupe Feu Vert, 66 ans.
- **Britney Spears**, chanteuse, 44 ans.
- **Benjamin Stora**, historien, 75 ans.
- **Caroline Thelier**, ex-directrice générale de PayPal France, 45 ans.
- **Jan Ullrich**, ex-coureur cycliste, 52 ans.
- **Michaël Youn**, acteur, 52 ans.

EURONEXT HORS SRD — ACTIONS FRANÇAISES

ISIN	VALEUR		OUV	+HT	+BS	CLÔT	ÉCART	VOL
FR0013185857	ABEC	△	C 8,32	8,4	8,24	8,3	- 0,72	4546
FR0012616852	ABONYX PHARMA	△	B 4,055	4,095	3,92	4,02	- 1,83	118513
FR0014004HX6	ABL DIAGNOSTICS		C 3,08	3,08	2,96	3,06	- 1,29	510
FR0000064602	ACANTHE DEV.		C 0,25	0,25	0,245	0,245	+ 2,08	13845
FR0000076861	ACTEOS	△	C 1,04	1,04	1,005	1,035		341
BE0974269012	ADC SIIC		C			0,07		
FR0014007ZB4	AELIS FARMA		B 1,09	1,1	1,02	1,07	- 2,73	13655
FR0013333077	AFFLUENT MEDICAL		B 1,535	1,55	1,535	1,545	- 0,32	1531
FR0000053027	AKWEL	△	B 7,98	8,18	7,98	8,14	- 0,25	4118
FR0000062465	ALAN ALLMAN		C 3,5	3,5	3,5	3,5	+ 7,69	40
FR0000053837	ALTAMIR		B 30,44	30,64	30,1	30,64	+ 0,66	2634
FR0000039216	ALTAREIT		BS30	5,30	5,30	5,30		1
FR0012185536	ARTEA		C 8,95	8,95	8,7	8,85	- 0,56	74
FR0000076952	ARTOIS NOM.		A			80,00		
FR0014004JWR8	ARVERNE GROUP		B 5,05	5,05	5	5,05		449
FR0011992700	ATEME	△	B 6,88	6,88	6,6	6,64	- 0,3	2669
FR0013455482	ATLAND		B 40,3	40,5	40,3	40,5		187
FR0000061780	AUGROS CP.		C 5,9	5,9	5,9	5,9	+ 10,28	10
FR0000039232	AUREA	△	C 6,02	6,02	5,9	5,9	- 1,99	120
FR0014000CR7	AVENIR TELECOM		C 0,035	0,035	0,034	0,034	- 1,73	112587
FR0000062788	BARBARA BUI		C			4,5	- 0,44	
FR0004023208	BASSAC		B 49,7	51,4	49	51	+ 3,03	5362
FR0000074072	BIGBEN INTERACTIVE	△	C 1,068	1,068	1	1,054	- 0,75	34281
FR0000062150	BLEECKER		B			105		
FR0000074254	BOURSE DIRECT		C 4,17	4,24	4,14	4,22	+ 1,93	1422
FR0000061137	BURELLE		A409	416	407	411	+ 0,49	59
SN0000033192	C.F.O.A		C 15,9	15,9	15,9	15,9	- 10,17	7
FR0000045544	CA TOULOUSE 31 CCI		C105,22	110	107,3	110	+ 0,9	720
FR0014005UB7	CAMBODGE		A			100	- 1,02	
FR0010193979	CBO TERRITORIA		C 3,61	3,63	3,6	3,62	+ 0,84	20869
FR0000037471	CFI-COMPAGNIE FONC		C			1,44		
FR0000060907	CHAUSSERIA		C			3,62		
FR0004031763	COHERIS	△	C 14,1	14,1	14,1	14,1	+ 1,08	8
FR0000065393	COURTOIS		C			116	- 0,86	
FR0000044323	CRCAM ALPES PROV.		C 130,02	130,02	130	130		197
FR0000185506	CRCAM ATL. VENDEE		C 124,38	125,4	123,4	124,08	- 0,24	401
FR0010483768	CRCAM BRIE PIC. CC		B 27,8	27,805	27,5	27,75	- 0,16	6765
FR0000045213	CRCAM ILLE-VILAINE		C 99,52	99,52	99,5	99,5		231
FR0010461053	CRCAM LANGUED CCI		C 78	78	74,8	75,04	- 3,8	1056
FR0000045239	CRCAM LOIRE HAUTE		C 89,2	90,53	89,2	91,8	+ 1,22	1259
FR0000045551	CRCAM MORBIHAN		C100,5	107,6	99,01	107	+ 6,47	1697
FR0000185514	CRCAM NORD FR.		B 26,6	26,71	26,285	26,5	- 0,73	22036
FR0000044364	CRCAM NORM. SEINE		C 124,5	125	123,5	123,5	- 0,82	329
FR0000045528	CRCAM PARIS IDF		B 111	111,52	111	111,14	+ 0,18	557

EURONEXT HORS SRD Suite — ACTIONS FRANÇAISES

ISIN	VALEUR		OUV	+HT	+BS	CLÔT	ÉCART	VOL
FR0000045346	CRCAM SUD RHONE		C 187,3	188	187	188	+ 0,37	110
FR0000045304	CRCAM TOURPOITOU		C 111,5	113,46	111	113,46	+ 1,3	1447
FR0000050395	CROSSWOOD		C 111	111	111	111		9
FR0014004AY06	DEEZER		A 11	11	11,05	11,05	- 3,67	15858
FR0000062978	DEKUPLE	△	C 24,4	25,5	24,4	25,5	+ 6,25	2561
FR0000065260	DOCK.PETR.AMBES		CS30	5,30	5,30	5,30	+ 0,54	1
FR0010428771	EAGLE FOOTBALL GR.	△	C 1,62	1,62	1,5	1,54	- 4,94	9068
FR0000035719	ELECT ET EAUX MAD.		C 2,72	2,72	2,72	2,72	+ 0,74	221
FR0000031023	ELECT.STRASBOURG		B 176	176,5	173,5	176,5		970
FR0000061475	EURASIA FONC. INV.		C			0,96		
FR0004527638	EXEL INDUSTRIES		B 37,3	38,2	37,3	38,2	+ 2,69	449
FR0014003AO4	EXPLOSIFS PRC.CHIM		C			2,9		
FR0000062101	F.CASINO CANNES		B 1470	1470	1470	1470	+ 0,69	4
FR0000038184	F.I.P.P.		C 0,125	0,125	0,113	0,113		4378
FR0000061418	FIDUCIAL OFF.SOL.		C 26,6	26,6	26,6	26,6	+ 0,76	1
FR0000060535	FIDUCIAL REAL EST.		B 165	165	165	165		1
FR0011665280	FIGEAC AERO	△	C 11,75	11,95	11,4	11,65	+ 2,19	39220
FR0000060824	FINANCIERE MARJOS		C 0,66	0,66	0,66	0,66	- 28,26	49065
FR0000065930	FONCIERE 7 INVEST		C			61	- 5,33	
FR0010341032	FONCIERE INEA		B 32,4	32,6	32,3	32,5		160
FR0000053544	FONCIERE VOLTA		C 9,7	9,7	9,55	9,55	+ 6,7	32
FR0014005SB3	FORSEE POWER SA		B 0,259	0,275	0,257	0,274	+ 9,6	63215
FR0010588079	FREY		B 29	29	29	29	+ 0,69	121
FR0000031573	FSDV		C 17,3	17,3	17,3	17,3		30
FR0000034894	GAUMONT		B 92,5	92,5	91	91,5	+ 0,55	50
FR0000053035	GEA	△	C 74,5	75	73,5	73,5	- 1,34	7
CH0308403085	GENEURO AIW	▲	B 0,041	0,045	0,038	0,043	+ 3,9	100475
FR0012183585	GENSIGHT BIOLOGICS.	△	B 0,116	0,116	0,11	0,11	- 0,9	185576
FR0004010338	GROUPE JAJ		C 1,29	1,29	1,29	1,29	+ 12,17	8
FR0012612646	GROUPE PARTOUCHE		B 17,95	17,95	17,9	17,95	+ 0,28	161
FR0010214064	GROUPE PIZZORNO		C 60	60	59,4	59,4	- 0,34	487
FR0000066755	HAULOTTE GROUP	△	B 2,12	2,13	2,09	2,13	+ 0,47	5938
FR0000054231	HIGH CO.	△	C 3,9	3,96	3,86	3,88	- 0,26	10309
FR0000065278	HOPSCOTCH GROUPE	△	12,9	12,9	12,9	12,9		10
FR0004165801	HOTELS DE PARIS		C 1,95	1,95	1,95	1,95	- 2,01	103
FR0014003VY4	HYDROGENE FRANCE	▲	B 3,98	4,02	3,95	3,95	- 0,75	3934
FR0000051393	ICAD		B 6,6	6,8	6,6	6,8	+ 3,03	786
FR0000033243	IMMO. DASSAULT		B 48,4	50,6	49,2	49,6	+ 0,41	234
FR0000064958	INTEXA		C			2,5		
FR0012872141	JACQUES BOGART	△	C 4,56	4,56	4,54	4,54		271
FR0000066607	LACROIX GROUP	△	C 12	12,4	11,35	11,9		7860
FR0014003JY13	LATECOERE		B 0,013	0,013	0,013	0,013	- 0,76	1205158
FR0006864484	LAURENT-PERRIER		B 96,6	97	95,4	96,6	+ 0,63	565
FR0014005YQ1	LHYFE		B 2,99	3	2,96	2,98	- 0,7	15826

EURONEXT HORS SRD Suite — ACTIONS FRANÇAISES

ISIN	VALEUR		OUV	+HT	+BS	CLÔT	ÉCART	VOL
FR0004170017	LNA SANTE	△	B 23,8	23,8	22,8	23	- 2,95	4450
FR0012634822	MAAT PHARMA		C 4,24	4,35	4,13	4,14		66888
FR0000030074	MALTERIES F-BELGES		C			500		
MA0000011488	MAROC TELECOM		10,8	10,9	10,8	10,9	+ 0,93	14
FR0000060873	MBWS	△	C 2,95	2,97	2,95	2,95	- 0,34	598
FR0000064404	MEDIA 6	△	C 8,9	8,9	8,9	8,5		35
FR0014005U99	MONCEY (FINANCIERE		A 122	122,5	122	122,5	+ 0,41	280
FR0014008E67	MYHOTELMATCH		C 0,302	0,302	0,287	0,287	- 2,71	11789
FR0014001PV6	NR21		C			48,6	+ 9,85	
FR0000052680	OENEO	△	B 9,3	9,4	9,2	9,4	+ 1,08	2681
NL0015000HT4	ONWARD MEDICAL		4,45	4,48	4,255	4,255	- 3,73	
FR0010609206	OREGE		C 0,294	0,294	0,28	0,293		1537
FR0014009HJ9	OVH	△	A 8,52	8,55	8,275	8,275	- 2,3	145355
FR0010263202	PAREF	△	C 31,3	35	31,3	34,8	+ 11,18	1185
FR0004038263	PARROT		B 8,04	8,12	7,86	7,96	- 2,93	35696
FR0011027135	PATRIMOINE ET COMM		B 24	24	23,9	24		105
FR0013252186	PLASTIQUES DU VAL	△	C 1,63	1,665	1,63	1,665	+ 1,52	8009
FR0004052561	PROACTIS		C 0,044	0,044	0,044	0,044	- 3,3	2000
FR0000039091	ROBERTET	▲	A880	889	875	887	+ 0,8	762
FR0000045601	ROBERTET (CD)		B 735	735	735	735	+ 1,35	2
FR0000045619	ROBERTET CDV N		B			97,05		
FR0013344173	ROCHE BOBOIS SA	▲	B 376	376	356	36	- 0,83	1295
FR0000054199	S.T. DUPONT		C 0,089	0,089	0,086	0,089	- 0,67	28497
FR0000060121	SAINT JEAN GROUPE		C 20,8	20,8	20,8	20,8	+ 4	50
FR0000060071	SAMSE		B 124	125	122	122	- 2,01	161
FR0000120107	SAVENCIA		B 58,2	58,2	57,8	57,8	- 0,69	346
FR0006239109	SCBSM	△	C 9,7	9,8	9,7	9,8		1100
GB00B5ZNTN88	SEGRO		A			7,2		
FR0004175842	SELECTIRENTE		B 85	85	84,5	84,5		40
FR0010209809	SOC FRANC CASINOS		C 1,75	1,75	1,75	1,75	- 2,78	148
FR0000078321	SODITECH		C 4,76	4,8	4,76	4,8	- 2,44	617
FR0014005A10	SOLOCAL GROUP		C 3,06	3,095	3,05	3,07	+ 0,33	11628
FR0004188670	TARKETT	▲	B 17	17	17	17		7584
FR0000063307	TAYNINH		C			2,6		
CH0008179645	TELEVERBIER		C			58	+ 4,59	
FR0000036816	TOUR EIFFEL	△	B 4,47	4,5	4,44	4,49	- 0,22	2004
FR0000035784	TRANSITEVERGREEN	▲	C			0,33		
FR0000074197	UNION TECH.INFOR.	△	C 0,123	0,133	0,112	0,128	+ 0,39	54216
FR0013505062	VANTIVA		B 0,1	0,1	0,098	0,099	- 0,1	205245
FR0010291245	VERIMATRIX	△	B 0,148	0,157	0,148	0,157	+ 6,46	110950
FR0000050049	VIEL ET CIE		C 1,8	1,8	1,74	17,65	- 2,22	11833
FR0010309096	VITURA		B 3,9	3,9	3,9	3,8	- 1,02	8
FR0000062796	VRANKEN - POMMERY		C 11,5	11,65	11,5	11,65	+ 2,19	1781

TAUX — MARCHÉS MONÉTAIRES ET EURODEVISES

01-12-2025	JOUR	MARCHÉS MONÉTAIRES 1 MOIS	3 MOIS	6 MOIS	1 AN
ZONE EURO	2,05/1,75	2,17/1,87	2,23/1,93	2,33/2,03	2,41/2,11

01-12-2025	6 MOIS	ECARTS DE TAUX AVEC L'ALLEMAGNE 2 ANS	5 ANS	7 ANS	10 ANS
ALLEMAGNE	99,29	1,98	2,24	2,43	2,70
PORTUGAL	0	-0,03	0,11	0,21	0,29
FRANCE	-0,31	0,23	0,45	0,51	0,61
ESPAGNE	-0,15	0,09	0,29	0,37	0,65
ITALIE	-0,18	0,14	0,46	0,57	0,67

CERTIFICAT/FONDS — INVESTIR 10

VALEUR	ISIN	CLÔT	% VAR.
INVESTIR 10 GRANDES VALEURS	BOGS - FR0011630474	192,7	-0,75
INVESTIR PEA PALATINE	FR0013284114	136,8	0,23

CHANGES — COURS AU COMPTANT

01-12-2025 1 EURO EN DEVISE	COURS BCE	VAR. VEILLE EN %	VAR. ANNÉE EN %
DOLLAR US	1,1626	0,28	12,28
LIVRE STERLING	0,8789	0,28	6,19
FRANC SUISSE	0,9339	0,18	-0,65
COURONNE DANOISE	7,4688	0,01	0,15
COURONNE NORV.	11,7672	0,21	-0,20
KUNA CROATE	7,532	-0,04	-4,64
COURONNE SUEDOISE	10,976	0,17	-4,21
DOLLAR CANADIEN	1,6252	0,31	9,10
YEN JAPONAIS	180,5395	-0,33	10,84
DOLLAR AUSTRALIEN	1,7743	0,22	6,05
ROUBLE RUSSE	90,3296	0,51	-23,26
ROUPIE INDIENNE	104,1704	0,63	17,55
DOLLAR NEO-ZELANDAIS	2,0267	0,15	9,51
COURONNE TCHEQUE	24,15	-0,07	-4,14
FORINT HONGROIS	380,7005	-0,25	-7,47
ZLOTY POLONAIS	4,2283	-0,17	-1,20
LEV BULGARE	1,9559	0,01	-0,04
DOLLAR HONG-KONG	9,052	0,31	12,53
WON SUD COREEN	1706,82	0,11	11,50
PESO MEXICAIN	21,252	0,18	-1,65
REAL	6,218	0,42	-2,89
DOLLAR SINGAPOUR	1,5059	0,17	6,44
RAND SUD-AFRICAIN	19,8507	0,08	1,48
LIVRE TURQUE	49,361	0,08	34,82
RENMIBI YUAN	8,2206	0,20	10,17
RUPIAH	19301,4078	0,02	14,55
PESO PHILIPPIN	67,9612	0,00	12,56
RINGGIT MALTAIS	4,8017	0,19	3,70
BATH THAILANDAIS	37,1926	-0,13	4,58

Les Echos

Les Echos sont une publication du Groupe Les Echos
PRINCIPAL ASSOCIÉ LFIPAR (LVMH)
PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL **Pierre Louette**
DIRECTRICE GÉNÉRALE PÔLE LES ECHOS **Bérénice Lajouanie**
DIRECTEUR DE LA PUBLICATION
& PRÉSIDENT DE LA SAS LES ECHOS **Pierre Louette**

Edité par Les Echos, SAS au capital de 794.240 euros RCS 582 071 437
10, boulevard de Grenelle, CS10817, 75738 Paris Cedex 15
Tél. : 01 87 39 70 00. www.lesechos.fr

DIRECTEUR DES RÉDACTIONS
Christophe Jakubyszyn
DIRECTRICE ADJOINTE DES RÉDACTIONS
Clémence Lemaistre
RESPONSABLE DE LA NEWSROOM PLATEFORME **Etienne Lefebvre**
RESPONSABLE DE LA NEWSROOM AUDIENCE ET ENGAGEMENT
Célia Pénavaire
RESPONSABLE DE LA NEWSROOM JOURNAL **David Barroux**

DIRECTEUR DE CRÉATION DU GROUPE LES ECHOS
Fabien Laborde
EDITORIALISTES
Cécile Cornudet, Sabine Delanglade, Eric Le Boucher, Jean-Francis Pécresse, Dominique Seux, François Vidal, Jean-Marc Vittori, Laurent Flallo (Idées), **Sylvie Ramadier** (Le Crible),
LES ÉCHOS PATRIMOINE
RÉDACTRICE EN CHEF
Marie-Christine Sonkin

ÉDITRICE
Marie Van de Voorde-Leclerc
ÉDITRICE ADJOINTE
Adéline Léger
DIRECTRICE DU MARKETING ET DES REVENUS CLIENTS
Lise Benamou
DIRECTRICE DE LA COMMUNICATION ET DES ÉVÉNEMENTS
Aziliz de Veyrinas

PUBLICITÉ
Les Echos Le Parisien Médias
Tél. : 01 87 39 78 00.
PRÉSIDENTE **Corinne Mrejen**
DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT
Nicolas Danard
DIRECTRICE COMMERCIALE
Emmanuelle Denis
DÉLÉGUÉ À LA PROTECTION DES DONNÉES PERSONNELLES
Xavier Genovesi
dpo@lesechosleparisien.fr

SERVICE ABONNEMENTS
LES ECHOS
45, av. du Général Leclerc,
60643 Chantilly Cedex.
Tél. : 01 70 37 61 36
du lundi au vendredi de 9 h à 18 h. Abonnement France métropolitaine : 429 € TTC.

Ce numéro comporte un 3e cahier de 4 pages « Les Echos Sociétés »

IMPRESSION
L'Imprimerie (Tremblay-en-France), Midi-Print (Gallargues).
Origine du papier : France. Taux de fibres recyclées : 100%.
Ce journal est imprimé sur du papier porteur de l'Ecolabel européen sous le numéro FI/37/002.
Eutrophisation : P_{tot} 0,01kg/tonne de papier
Membre de l'ACPM O.J.D CPPAP : 0426 C 83015.
Toute reproduction, même partielle, est interdite sans l'autorisation expresse de l'éditeur (loi du 11 mars 1957)

Les Echos
SPÉCIAL MOBILITÉS

Les gestionnaires face aux défis de l'électrification des flottes

ENJEUX Face à la transition électrique, les gestionnaires doivent anticiper les besoins, adapter les infrastructures et convaincre les collaborateurs, tout en maîtrisant les coûts. Une mutation essentielle pour répondre aux exigences réglementaires et fiscales.

Bruno Mouly

Fortement encouragée par la réglementation et la fiscalité, la transition électrique des véhicules d'entreprise marque un tournant dans la gestion des flottes. Planifier l'électrification des gammes de véhicules entraîne de nouveaux défis à relever pour les gestionnaires de parc et un changement de dimension de leur champ de compétences.

« *Ils passent d'un rôle de gestionnaire des renouvellements de véhicules et de la maîtrise des coûts à celui de pilote agile des flux de renouvellement avec une vision stratégique de la flotte, en fonction de l'évolution de la réglementation sur le verdissement des parcs* », indique Régis Masera, directeur d'Arval Consulting, branche conseil du loueur Arval. Il leur faut ainsi anticiper le renouvellement des véhicules pour répondre aux enjeux réglementaires, tout en se gardant des marges de manœuvre pour s'adapter aux ajustements fiscaux de plus en plus fréquents, et parfois brutaux. Les gestionnaires doivent ainsi revoir en profondeur leur car policy pour coller à la pression fiscale.



La planification des infrastructures reste un défi clé pour réussir la transition énergétique des flottes. *Photo Shutterstock*

> « La transition électrique amène les gestionnaires à coopérer avec les autres services de l'entreprise. »
>
> **CLÉMENT MOLIZON**
> DÉLÉGUÉ GÉNÉRAL DE L'AVERE-FRANCE

C'est dans ce nouveau rôle qu'ils embrassent plusieurs métiers en mobilisant certains départements de l'entreprise (RH, achats, services généraux, RSE, finance...).

Stratèges de la mobilité

Basculer sa flotte en véhicules électriques marque aussi un changement important dans la façon de travailler des gestionnaires. Cela leur demande d'analyser les besoins et d'étudier l'électro-compatibilité des usages pour faire le choix du bon véhicule pour le bon usage. « *Tous les collaborateurs peuvent être éligibles à un véhicule électrique, mais il faut en mesurer les contraintes et arbitrer pour les accepter. Mais c'est bien l'usage au cas par cas qui détermine l'électro-compatibilité des véhicules* », souligne Alfred Richard, président et cofondateur de Nelson Mobility, start-up spécialisée dans les flottes décarbonées. « *Certaines entreprises ont tendance à attribuer des véhicules électriques pour les petits trajets. Mais la large offre des constructeurs de modèles aux autonomies conséquentes et un maillage national dense de bornes de recharge permettent de couvrir les déplacements des gros rouleurs* », estime Clément Molizon, délégué général de l'Avere-France, association de promotion de la mobilité électrique.

Des cas d'usage restent néanmoins incompatibles à la motorisation électrique à cause de la nature spécifique de certaines activités, de la topographie de la route (région montagneuse) ou du manque de bornes dans certaines zones rurales. « *Les flottes d'utilitaires sont notamment peu électrifiées en raison d'une autonomie des véhicules encore restreinte, d'un accès à la recharge plus compliqué et de certains métiers inadaptés (BTP...)* », relève Bertrand Lamarche, consultant chez Traxall France, gestionnaire de flottes externalisées.

Nouveaux pilotes de la conduite du changement, les gestionnaires doivent aussi s'occuper du déploiement de l'infrastructure de recharge pour alimenter en énergie les véhicules électriques. Il leur faut analyser le besoin et la puissance nécessaire de bornes de recharge, ajuster l'équipement au besoin actuel et futur de la flotte, en mesurer le coût, recourir à l'expertise des installateurs-opérateurs de bornes et faire des choix stratégiques sur l'installation de bornes en entreprise, au domicile des collaborateurs ou en itinérance sur les bornes publiques, selon les usages. « *Cela leur demande de coopérer avec les services généraux, techniques ou immobiliers de l'entreprise pour mener à bien le déploiement opérationnel de l'infrastructure de recharge. En intégrant la politique de recharge, les gestionnaires se muent en stratèges de la mobilité de l'entreprise* », explique François Gatineau, président de Mobileese, cabinet conseil et bureau d'études en mobilité électrique.

Effort de pédagogie

« *La transition électrique amène les gestionnaires à avoir une démarche transversale en coopération avec les autres services de l'entreprise, jusqu'à la direction générale. La difficulté est de s'assurer que dans la mise en œuvre de la stratégie d'électrification, tout le monde est aligné* », expose Clément Molizon.

Piloter la conduite du changement, c'est aussi effectuer un effort de pédagogie auprès des collaborateurs sur la pratique des véhicules électriques, et lever notamment les réticences liées à la crainte d'un manque d'autonomie. « *Aujourd'hui, les gestionnaires sont acheteurs, fiscalistes, pédagogues, spécialistes RH... Leur domaine de compétences s'est beaucoup élargi* », résume Bertrand Lamarche. « *Demain, ils devront renforcer la maîtrise des coûts et continueront à être sollicités sur un champ plus large d'expertise. Ils deviendront de vrais couteaux suisses XXL* », conclut Régis Masera. ■

« Le coût de possession des véhicules électriques est au cœur des préoccupations »

Igor Dumas, directeur général de Leasys France, coentreprise à 50/50 entre Stellantis et Crédit Agricole Personal Finance & Mobility, apporte son point de vue sur la stratégie à adopter pour électrifier les flottes.

Etienne Thierry-Aymé

Pour mener à bien la transition énergétique de leur flotte, les gestionnaires de parc doivent d'abord analyser leur besoin en véhicules électriques. Cela passe par une étude sur l'électro-compatibilité entre leur gamme de véhicules et leurs usages. Il s'agit également d'identifier les besoins de recharge en phase avec le passage aux véhicules électriques, que ce soit sur le site de l'entreprise (pour se recharger au bureau), au domicile des collaborateurs (éligibles à un véhicule électrique) ou encore en itinérance (sur les bornes publiques pour les gros rouleurs).

Sur l'infrastructure de recharge à mettre en place ou à exploiter, les gestionnaires ont ainsi des choix à faire selon les usages. Ils doivent également s'efforcer de sensibiliser les collaborateurs aux véhicules électriques, notamment pour lever la crainte d'un possible manque d'autonomie. L'offre des constructeurs de véhicules de plus de 400 km, et jusqu'à 700 km d'autonomie pour les gros modèles, est de nature à les rassurer.



DR

> « Les gestionnaires doivent s'efforcer de sensibiliser les collaborateurs aux véhicules électriques. »

Le coût plus élevé à l'achat ou à la location des véhicules électriques, comparé à celui de leurs équivalents thermiques, reste un véritable enjeu économique pour les gestionnaires. D'autant que le récent durcissement de la fiscalité sur les hybrides rechargeables et les véhicules thermiques – à travers la réforme des avantages en nature et la nouvelle taxe incitative au verdissement des flottes – les oriente vers l'acquisition de véhicules électriques à l'imposition très avantageuse.

Plus avantageux que son équivalent thermique

Pour cela, ils revoient leur car policy pour l'ajuster à la fiscalité de leurs véhicules et accélérer le passage à l'électrique. Mais ce changement de réglementation a aussi généré un certain attentisme des gestionnaires, qui ont reporté leurs achats ou prolongé leur contrat de location, entraînant un ralentissement du renouvellement des véhicules et un recul du marché des entreprises. Car le coût de possession (TCO) des véhicules électriques est au cœur de leurs préoccupations.

Or, le recours à la location longue durée peut leur garantir un contrôle budgétaire et une électrification de leur flotte à moindre risque. A cet égard, nous avons lancé notre label de mobilité électrique e-Move qui certifie à nos clients que le TCO des véhicules électriques est plus avantageux que son équivalent thermique. Pour cela, nous nous appuyons sur notre outil TCO Scan, qui permet à nos commerciaux et aux vendeurs du réseau Stellantis de démontrer factuellement, modèle par modèle, et d'une manière détaillée que le véhicule électrique est plus compétitif que son homologue thermique.

Pour assurer cette promesse, nous agissons sur trois leviers : un travail spécifique sur les loyers financiers de façon à réduire leur montant ; la démonstration que le coût d'usage (entretien du véhicule et coût de l'énergie) d'un modèle électrique est moindre que son équivalent thermique ; et l'explication de l'écart de fiscalité avec les modèles thermiques et hybrides rechargeables. ■

Un labyrinthe d'aides pour les entreprises

FINANCEMENT Depuis le 1er juillet 2025, les certificats d'économies d'énergie (CEE) remplacent le bonus écologique. Les aides locales et régionales, bien que variées, manquent de stabilité, et les professionnels restent confrontés à des règles complexes.

Erick Haehnsen

Après avoir abondé le financement de près d'un million de véhicules électriques (VE), le bonus écologique a pris fin le 1er juillet 2025, remplacé par les certificats d'économies d'énergie (CEE). Dans ce paysage, le leasing social, qui porte sur 50.000 véhicules électriques par an jusqu'en 2027, *« se développe au détriment des dispositifs pour les professionnels »*, analyse Clément Molizon, délégué général de l'Avere-France. Par ailleurs, les aides régionales et locales s'avèrent intéressantes, mais instables. Résultat, *« 8 Français sur 10 sont déroutés »* face aux multiples changements de la réglementation, rapporte une récente étude d'OpinionWay pour Aramisauto, dont les ventes de VE d'occasion atteignent 8 %.

« La conversion d'un véhicule thermique en VE à batterie, ou rétrofit, conserve la prime d'Etat de 8.000 euros qui est cumulable avec le CEE », remarque Frédéric Strady, président de Qinomic, spécialiste du rétrofit. Concernant les CEE, les aides varient de 450 euros pour un véhicule rétrofité à 950 euros pour un utilitaire léger (VUL) rétrofité et jusqu'à 1.175 euros pour un VUL électrique neuf – contre 4.200 euros par VE pour les ménages.

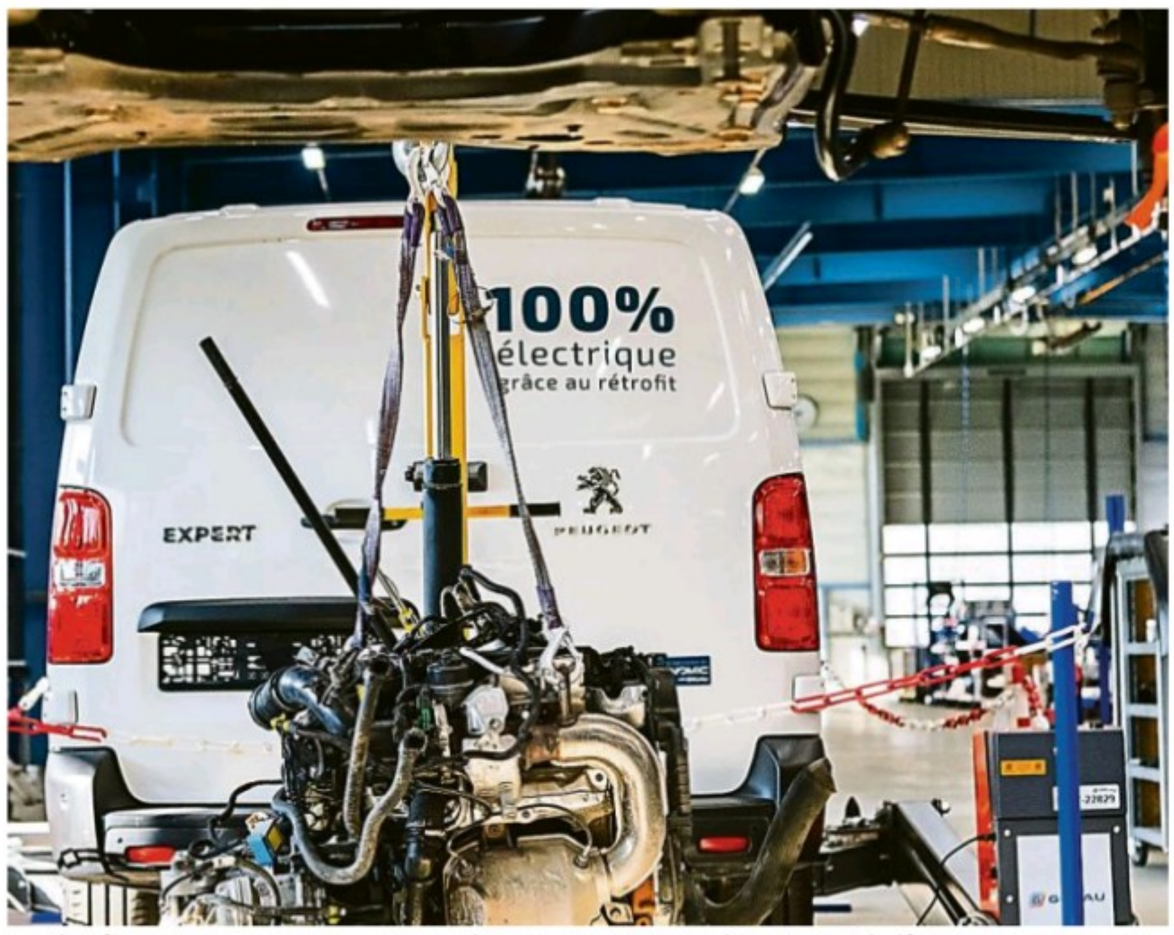
En revanche, les CEE décollent pour les autobus et autocars (de 30.000 à 45.000 euros) et pour les poids lourds électriques (de 25.000 à 53.000 euros) ou rétrofités (de 30.000 à 40.000 euros). *« Ces dispositifs sont susceptibles d'évoluer dans le temps en fonction du budget des obligés »*, avertit Sandrine Henry, déléguée générale d'Avem, une association en faveur de la mobilité électrique.

Jusqu'à 50.000 euros en Normandie

L'instabilité est encore plus prégnante sur le terrain des aides locales et régionales. *« Mieux vaut se fier au site jechangemavoiture.gouv.fr,* conseille Sandrine Henry. *Ce site actualise en continu les dispositifs d'aide qu'offrent les régions, intercommunalités, métropoles ou villes. Mais chacune avec ses critères propres. »*

En témoigne la Normandie, qui finance jusqu'à 50.000 euros (25 % HT plafonné) l'acquisition d'un véhicule hydrogène (H_2) contre 30.000 euros pour l'Ile-de-France. Laquelle offre, par ailleurs, 6.000 euros pour un rétrofit électrique ou hydrogène par PME. Pour un fourgon H_2, Auvergne-Rhône-Alpes accorde 28.000 euros à une PME, contre 14.800 euros à une grande entreprise. Grand Est soutient jusqu'à 5.500 euros, soit 50 % du coût d'un VE/H_2/GNV/flexfuel et porte à 8.000 euros la conversion H_2 d'une voiture et à 30.000 euros pour un véhicule H_2 de 2,6 t à 7,5 t. Quant à la région Sud, elle offre de 3.000 à 5.000 euros pour BEV/PHEV et 4.000 euros pour VE/H_2.

Les villes ne sont pas en reste. Ainsi, Saint-Etienne subventionne 25.000 euros pour un poids lourd électrique et de 5.500 à 16.000 euros pour un VUL. Lyon propose 5.000 euros pour un VUL VE/H_2, de 10.000 à 13.000 euros pour un poids lourd, plus 1.000 euros de bonus ZFE et des aides rétrofit. Paris verse 6.000 euros pour un VUL électrique et 9.000 euros pour un poids lourd VE/GNV/H_2. Strasbourg monte à 15.000 euros (plafond 40 %) et 6.000 euros pour le rétrofit. Grenoble-Alpes Métropole octroie de 1.500 à 10.000 euros selon le véhicule, tandis que le Grand Reims propose jusqu'à 20.000 euros de subventions cumulées (jusqu'à cinq véhicules). ■



Le rétrofit, qui permet de convertir un véhicule thermique en électrique, bénéficie d'aides cumulables, mais reste peu connu des professionnels. *Photo Sylvain Malmouche*

INITIATIVE

EDF mise sur une flotte 100 % électrique d'ici à 2030

Pas facile d'électrifier sa flotte même lorsqu'on est un acteur historique de l'électricité comme EDF.

Etienne Thierry-Aymé

Déjà plus de 40 % de sa flotte de véhicules légers (VL) et d'utilitaires légers (VUL)… voici ce qu'a déjà réussi à électrifier le groupe EDF dans le cadre de son engagement au sein du programme EV100, lancé par l'ONG The Climate Group en septembre 2017. Soit, au total, presque 20.000 véhicules déployés, dont la moitié possédée en propre, l'autre en location longue durée (LLD), et plus de 82 % de véhicules en 100 % électrique.

« Nous avons été le premier groupe en France à nous engager dans EV100, dès décembre 2017 », souligne Pascal Pavard, chef de projet EV100 au sein d'EDF, et qui pilote l'électrification de toute la flotte du groupe (Enedis, Dalkia, EDF SA…) – environ 48.000 véhicules légers dans 26 pays. L'ambition étant d'électrifier la quasi-totalité des véhicules à horizon 2030. « Quasi-totalité » ? Seule exception à cette électrification massive et programmée, pour l'instant, *« les véhicules d'urgence post-événement climatique majeur »*, qui pourraient conserver une part de thermique jusqu'en 2035, faute de modèles de véhicules disponibles dans l'immédiat.

Et Pascal Pavard de détailler la méthode employée : *« Nous avons d'abord travaillé sur nos cas d'usages. »* Véhicules disponibles, recharges nécessaires… Au départ, un peu moins de 50 % des différentes utilisations étaient couvertes par des véhicules électriques (VE) et les dispositifs de recharges nécessaires. *« Alors qu'aujourd'hui, nous sommes à 80 % ! »* se réjouit le chef de projet.

Plus facile et « plus maîtrisable », l'installation de bornes de recharges sur sites, plus de 20.400 points de recharge à ce jour. *« Mais beaucoup de salariés rentrent aussi chez eux le soir avec leurs véhicules professionnels,* ajoute Pascal Pavard, et *repartent directement le lendemain sur leurs lieux d'intervention. Nous avons alors aussi travaillé, avec nos filiales Izi by EDF et Izivia, à l'installation de bornes à domicile ainsi qu'au remboursement des frais lié à la recharge pour l'usage professionnel. »*



EDF a déjà déployé plus de 20.400 points de recharge pour ses salariés. *Photo Brio Studio*

Avec un contexte fiscal, réglementaire et technique qui peut évoluer en fonction du pays. En Italie par exemple, révèle le chef de projet EV100 d'EDF, *« le choix a été fait d'installer un deuxième point de livraison. Ce qui facilite le remboursement, mais est plus coûteux en termes d'installation et de réseau »*.

Recharge intelligente

Si la recharge en maison individuelle est dorénavant industrialisée, les copropriétés, elles, posent parfois problème, notamment en matière de timing. On compte de douze à dix-huit mois pour l'installation d'une borne contre de deux à trois mois pour une maison individuelle. Sans parler du *« tiers des logements qui n'ont pas de places de parking »*, indique Pascal Pavard.

Pour répondre à cette difficulté, EDF mise en premier sur la recharge partagée au sein du groupe. Un salarié Dalkia peut ainsi charger son véhicule sur une borne EDF SA, et vice versa. Le groupe oriente de surcroît ses salariés vers les réseaux de recharge publics, en particulier les stations ultrarapides permettant de recharger 80 % d'une batterie en trente minutes grâce au pass Izivia, à un coût compétitif sur certains réseaux comme le réseau Izivia Fast (30 à 35 centimes le kWh).

D'abord envisagée sous l'angle prioritairement environnemental, l'électrification de la flotte l'est désormais aussi d'un point de vue financier et opérationnel. *« C'est un levier d'optimisation financière important »*, affirme Pascal Pavard. Le VE étant devenu *« le véhicule au coût total de possession* [TCO, NDLR] *le plus avantageux devant le thermique et l'hybride »*. En particulier grâce aux évolutions fiscales très favorables, qui rendent par exemple les VUL électriques moins chers que leur équivalent thermique. Ces modèles profitent à plein des certificats d'économie d'énergie (CEE).

La suite ? Le groupe EDF teste la recharge intelligente, via sa filiale Dreev, pour optimiser le coût de la recharge et du coût carbone du kWh en la décalant en fonction des prix spot de l'énergie, c'est-à-dire *« les prix établis sur le marché de l'électricité par les bourses le jour J pour le lendemain »*, explique RTE. *« Nous concentrons actuellement nos efforts sur les cas d'usages restants »*, complète Pascal Pavard.

En particulier sur les véhicules d'intervention tout terrain. Regardée ainsi de près : l'arrivée du premier pick-up électrique chez Isuzu, le D-Max EV. De même que les déclinaisons 4X4 des VUL 100 % électriques du spécialiste alsacien de la conversion 4X4, Dangel… ■

DISPOSITIF

L'initiative EV100 ajuste son ambition

Le programme a revu ses engagements, en juin 2025, pour mieux coller aux spécificités des marchés mondiaux.

L'initiative mondiale EV100 (Electric Vehicles 100), qui vise à *« accélérer la transition des véhicules d'entreprise vers l'électrique »* (véhicules légers, utilitaires et camions), a été créée en 2017 *« alors que les ventes de véhicules électriques atteignaient à peine 1 % »*, rappelle Marida Di Girolamo, responsable des politiques publiques d'EV100 au sein de The Climate Group, à l'initiative du dispositif.

Cette ONG cherche à favoriser auprès des entreprises, par différents moyens, l'atteinte du zéro net carbone en 2050. Depuis la création du programme EV100, la part des modèles 100 % électriques a grimpé. Elle représentait 22 % des ventes en septembre selon AAA Data. Un record.

Les véhicules hybrides rechargeables exclus

Parmi les principales évolutions, annoncées en juin 2025 par EV100, figure l'exclusion des véhicules hybrides rechargeables. *« Nous n'accepterons, à compter de 2026, que les véhicules zéro émission, c'est-à-dire les véhicules électriques à batterie et les véhicules électriques à pile à combustible »*, détaille l'experte.

Autre évolution, et pas des moindres, le passage d'un engagement de « stock » à un engagement de « flux ». Ce qui veut dire que ce ne sera plus la totalité de la flotte qui devra passer à l'électrique à l'horizon 2030-2035 – comme c'est aujourd'hui le cas pour les membres engagés de longue date (120 membres actuellement dont EDF, Capgemini ou encore Schneider Electric, pour ne citer que ceux dont le siège social est en France) – mais seulement les véhicules achetés à compter de la date limite d'engagement. *« On s'est rendu compte que, dans certains pays, électrifier était encore presque impossible, notamment en Amérique latine »*, explique Marida Di Girolamo.

A la clé, *« un peu plus de souplesse »* et, surtout, un peu plus de temps pour basculer vers le tout électrique… Car le calendrier, lui aussi, évolue. Pour les marchés dits *« avancés »* – France, UE, Royaume-Uni, Etats-Unis… –, la date butoir reste inchangée pour le passage au 100 % électrique. On vise toujours 2030 pour la flotte de véhicules légers et 2035 pour les camions. Mais dans les nouveaux marchés, les années cibles sont décalées de cinq ans avec en ligne de mire 2035 pour les véhicules légers et 2040 pour les camions 100 % électriques.

Avec d'ores et déjà une flotte de 700.000 véhicules électriques déployés dans le cadre d'EV100, à la fin de l'année 2024, soit 127.000 de plus en un an. Et, parmi les bons élèves ayant déjà électrifié plus de 50 % de leurs flottes, on trouve Aviva, Deloitte ou encore Capgemini.

A noter, enfin, que sur le segment des véhicules utilitaires lourds, *« là où l'électrification reste la plus difficile »*, souligne Marida Di Girolamo, près de 400 camions électriques ont déjà été déployés. Une gageure dans un contexte international devenu moins porteur pour la transition. Positive, Marida Di Girolamo rappelle l'ambition, intacte, d'*« électrifier au plus vite les flottes d'entreprise »*.

> Le programme vise à accélérer la transition des véhicules d'entreprise vers l'électrique.

Pour y parvenir, la porte-parole d'EV100 insiste sur l'importance de la stabilité, en particulier du cadre législatif européen. Et de pointer également l'apport des différentes incitations, comme celle pérennisée début octobre. En séance plénière, le Parlement européen a, en effet, adopté *« la directive eurovignette, visant à prolonger jusqu'au 30 juin 2031 le pouvoir des Etats membres d'exempter les véhicules lourds à zéro émission des péages routiers et des droits d'usage »*. Un coup de pouce nécessaire, et non négligeable, pour aider les entreprises à basculer leurs flottes de camions vers le tout-électrique. — *E. T.-A.*



Le programme EV100, lancé en 2017, a déjà permis de déployer 700.000 véhicules électriques dans les flottes d'entreprise. *Photo Laurent Grandguillot/REA*

Vosgelis gagne la course du tout-électrique… avec un an d'avance

SOLUTIONS Vosgelis, bailleur social vosgien, a électrifié sa flotte automobile avec un an d'avance sur son objectif initial. Ce pari symbolique s'inscrit dans une stratégie globale de réduction des émissions de carbone, passées de 36.500 à 25.500 tonnes en quatre ans.

Pascale Braun
— Correspondante à Metz

Pour Vosgelis, bailleur social vosgien détenant 16.500 logements, le passage à une flotte automobile intégralement électrique est, avant tout, l'histoire d'un pari gagné. En 2021, son directeur général Fabrice Barbe a soumis ce challenge à Renato Rachetti, gestionnaire du parc, et à Emmanuelle Thomas, responsable des moyens généraux. *« L'idée de passer en l'espace de cinq ans à 100 % de véhicules électriques semblait utopique et irréalisable. Nous sommes d'autant plus fiers d'y être parvenus avec un an d'avance »*, souligne Fabrice Barbe.

Soucieux, dès son entrée en fonction en 2019, de baisser les émissions de l'organisme, qui se montaient alors à 36.500 tonnes d'équivalent carbone par an, Fabrice Barbe a abaissé ce seuil à 25.500 tonnes en 2023. Essentiellement en optimisant le chauffage, qui privilégie désormais le bois local vosgien, et l'isolation des logements.

Les passoires thermiques classées F ou G ont disparu et les 1.500 logements relevant naguère des notes D ou E sont remontés en C. La consommation d'essence de la soixantaine de véhicules du parc n'entrait qu'à la marge dans le bilan carbone de l'office public, mais apparaissait comme un défi symbolique impliquant ses 220 salariés et visible sur tout le territoire.

Un parc auto rajeuni

La mutation a conduit le bailleur à changer ses habitudes et, même, à adapter ses principes. Lui qui privilégiait auparavant les véhicules français s'est reporté sur l'offre asiatique, pour passer progressivement à l'électrique une flotte constituée, en 2020, de 61 voitures, dont quatre électriques, et de deux mobylettes.

Le parc se compose aujourd'hui de 68 véhicules électriques.

Le parc se compose aujourd'hui de 68 véhicules électriques (VE) : 12 Citroën Ami (VE sans permis) mis à disposition des gardiens, 54 VE « classiques » et deux hybrides. Parmi eux, 17 modèles et 11 marques – dont Kya et Hyundai – cohabitent. *« Seuls les constructeurs asiatiques nous proposaient une technologie assurant 400 à 500 kilomètres d'autonomie tout en proposant des véhicules de seconde main de faible kilométrage à un tarif abordable »*, indique Fabrice Barbe.

A raison de 23.000 à 25.000 euros par véhicule, soit un prix comparable à celui d'une voiture classique neuve, Vosgelis a ainsi rajeuni son parc, qui affiche désormais une moyenne d'âge de trois ans.

La transition s'est accompagnée du déploiement de 50 bornes de recharge. Vosgelis s'est appuyé sur l'antenne vosgienne du groupe Citeos, spécialiste de l'installation d'équipements électriques, pour déployer des points de rechargement sur son siège social spinalien (à Epinal), dans ses agences, et, aujourd'hui, accessibles à tous dans plusieurs quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV) du département.

Autorisés à utiliser les véhicules de l'office pour leurs trajets domicile-travail, les salariés ont appris à intégrer les temps de rechargement à leurs habitudes de conduite. Ils sont aussi, depuis longtemps, familiarisés avec les vélos électriques locaux, les célèbres Moustache Bike, que Vosgelis met à leur disposition. Le bailleur, qui s'est récemment implanté en l'Alsace, compte à présent relever le défi du covoiturage pour les longues distances. ■



Le passage au 100 % électrique de la flotte auto s'est aussi traduit par le déploiement de bornes de recharge rapide, avec l'appui de l'antenne vosgienne du groupe Citeos. *Photo Vosgelis*

NORMES

Bornes de recharge : des obligations renforcées pour les entreprises

Les entreprises doivent respecter des quotas de places de parking électrifiées. Mais les subventions publiques pour financer l'installation de bornes de recharges ne s'appliquent pas à tous les types de véhicule.

Bruno Mouly



Lydie Lecarpentier / REA

La start-up toulousaine Ze-Watt installe des bornes de recharge pour véhicules électriques sur le lieu de travail.

Depuis le 1er janvier 2025, des mesures précises de la loi d'orientation des mobilités (LOM) encadrent l'installation de bornes de recharge pour véhicules électriques et hybrides rechargeables, ainsi que le pré-équipement des parkings d'entreprise pour l'implantation de futures bornes.

« Ces nouvelles obligations s'appliquent aux entreprises de plus de 250 salariés, réalisant un chiffre d'affaires annuel de plus de 50 millions d'euros, ou dont le bilan est supérieur à 43 millions d'euros », précise Eric Gaigneux, président de Ze-Watt, fabricant, installateur et opérateur de bornes de recharge.

La réglementation impose ainsi à cette cible d'entreprises d'installer une borne de recharge sur 5 % du nombre de places de stationnement, soit un point de charge par tranche de 20 places. *« Un règlement européen en préparation, bientôt transposé dans la réglementation française, prévoit de passer à 10 % de places électrifiées à partir du 1er janvier 2027 »*, ajoute-t-il.

Pour les bâtiments tertiaires neufs ou rénovés, le pré-équipement sur les parkings d'entreprise – qui consiste à déployer les conduits, câblages et dispositifs nécessaires au raccordement électrique –, est également strictement encadré par la LOM. Les mêmes entreprises concernées, disposant de plus de 10 places de stationnement, ont l'obligation de pré-équiper 20 % de places de parking, dont 2 % accessibles aux personnes à mobilité réduite.

« Pour les bâtiments rénovés, les travaux doivent représenter au moins 25 % de la valeur du bâtiment », souligne-t-il. Une puissance électrique minimale est également exigée pour ces installations, selon le nombre de places de stationnement. En cas de non-respect de l'ensemble de ces obligations, les entreprises s'exposent à des sanctions financières pouvant aller jusqu'à 100.000 euros, avec une astreinte journalière jusqu'à 1.500 euros.

Subventions publiques restreintes

Autre contrainte réglementaire : les normes IRVE (infrastructure de recharge pour véhicule électrique), qui encadrent l'installation et la maintenance des bornes. *« Il est fortement recommandé aux entreprises de faire appel à des opérateurs de bornes certifiés IRVE, garants de la qualité et de la sécurité de l'installation électrique de la borne et du logiciel qui la gère. Sinon, elles s'exposent à des problèmes d'assurance, en responsabilité civile et pénale »*, prévient Giulio di Gennaro, président et cofondateur de Switch, installateur et opérateur de bornes de recharge auprès des professionnels.

Pour financer l'installation de leurs bornes, les entreprises bénéficiaient jusqu'à 2023 du dispositif de subventions Advenir, piloté par l'Ademe, qui pouvait prendre en charge jusqu'à 50 % des coûts d'acquisition et d'installation. Stoppées depuis deux ans pour l'ensemble des entreprises, les primes Advenir se restreignent désormais aux entreprises de services à l'automobile (stations-service…), aux flottes de véhicules des loueurs courte durée et à celles de camions électriques.

« La subvention Advenir finance 50 % du coût de l'installation de bornes sur les parkings de flottes de poids lourds électriques, limitée néanmoins à un plafond de 15.000 euros par point de charge », précise Eric Gaigneux. De leur côté, les loueurs courte durée sont aidés à hauteur de 35 % du coût d'installation, une subvention plafonnée à 5.300 euros par point de charge.

Les entreprises peuvent également bénéficier d'aides régionales ou locales via des programmes ponctuels de subventions. Dans le cadre de son programme « Mobilité durable », la Normandie propose notamment une aide relevant du fonds européen FEDER 2021-2027 de *« soutien à la création d'infrastructures de carburants alternatifs »*, afin de financer, en partie, l'installation de bornes pour véhicules lourds électriques. ■

PARCOURS

Transition énergétique : les artisans face au défi des zones à faible émission

Face aux ZFE et aux normes européennes, les artisans peinent à maintenir leurs activités en ville, freinés par le manque de solutions de mobilité adaptées.

Eliane Kan

Réparer une fuite d'eau, livrer des fleurs ou déménager un particulier… autant d'activités qui obligent les artisans à se déplacer chez leurs clients. Or, du fait des difficultés de stationnement en ville et des restrictions de circulation imposées par les zones à faibles émissions (ZFE) aux véhicules les plus anciens, de plus en plus d'artisans renoncent à satisfaire certaines demandes.

Rappelons qu'il existe en France 1,1 million d'entreprises artisanales présentes dans les métropoles concernées par des ZFE. Et, avec la nouvelle directive européenne 2024/2881 sur la qualité de l'air ambiant, ces zones ne devraient pas disparaître. Applicable dès 2026, celle-ci impose des normes beaucoup plus strictes notamment sur les NOx et les particules fines (PM 2,5).

Sans surprise, les organisations professionnelles sont à l'œuvre pour aider les artisans à verdir leur flotte en passant du thermique à l'électrique ou à l'hybride. A commencer par la Confédération de l'artisanat et des petites entreprises du bâtiment, la Capeb. *« Bpifrance propose les prêts d'Action Climat à un taux intéressant »*, pointe Christophe Bellanger, vice-président chargé des affaires économiques, qui prévoit, à terme, de remplacer progressivement sa dizaine de véhicules thermiques par des modèles électriques. Et ce, d'autant que la Capeb a noué des partenariats avec une dizaine de constructeurs automobiles.

« Nos adhérents bénéficient d'une remise d'environ 15 % qui s'ajoute au dispositif des certificats d'économies d'énergie », indique cet artisan électricien, tout en relayant aux pouvoirs publics les demandes de son syndicat, entre autres des aides simplifiées et pérennes, des offres de financement adaptées et le déploiement de bornes sur les parkings professionnels et les chantiers.

Et de relever des points de blocage à l'acquisition de véhicules utilitaires légers (VUL) électriques, comme l'insuffisance de l'autonomie et de la charge utile des modèles électriques par rapport aux VUL thermiques ; ainsi que le manque de bornes de recharge dans l'espace public, notamment en milieu rural. A cela s'ajoutent l'arrêt de la majorité des primes d'Etat et le manque d'offre de prêts.

Des diagnostics mobilité

Pour leur part, les Chambres des métiers de l'artisanat (CMA) sont aussi sur le front pour accompagner les artisans fleuristes, restaurateurs, plombiers, etc., à sauter le pas de la décarbonation de leurs flottes, grâce à des diagnostics mobilité. Par exemple, la CMA Ile-de-France qui aide les artisans à analyser leurs déplacements professionnels. L'objectif étant d'identifier les modes de mobilité adaptés à leur activité et d'en optimiser les coûts, tout en les informant sur les aides et subventions mobilisables. *« A la différence d'un webinaire, les diagnostics mobilités permettent de s'adapter à la situation particulière de l'entreprise selon son activité et son organisation au quotidien »*, détaille Marianne Caritez, chargée de développement économique et durable à la CMA Nouvelle-Aquitaine.

L'occasion de rappeler que Bordeaux Métropole a instauré depuis le 1er janvier 2025 sa ZFE. A l'intérieur de sa rocade, la circulation est interdite aux véhicules non classés, en l'occurrence, les plus anciens. En contrepartie, Bordeaux Métropole accorde différentes aides à l'acquisition de véhicules. Leur montant varie de 500 euros pour un vélo-cargo ou à assistance électrique à 10.000 euros pour l'acquisition d'un véhicule utilitaire ou poids lourd entre 2,5 tonnes et 7 tonnes Crit'Air E ou GNV, qu'il soit neuf ou d'occasion.

« Ces aides sont cumulables avec les CEE mais ne fonctionnent que si l'entreprise se sépare d'un véhicule non classé », précise-t-on à la CMA Nouvelle-Aquitaine, qui a effectué depuis 2023 une quarantaine de diagnostics mobilité pour des entreprises de services, déménagements, bâtiments, taxis, etc. ■



DR

Les primes d'Etat en baisse et le manque de bornes de recharge compliquent la transition énergétique pour les artisans.

COMMUNIQUÉ

Flotte : les clés d'une électrification réussie

Passer à l'électrique ne consiste pas seulement à changer de véhicules : c'est une transformation d'ensemble qui exige une stratégie bien conduite. Proxiserve, acteur majeur des services à l'habitat (chauffage, climatisation, maintenance), l'a compris très tôt, comme l'explique son directeur des achats, Luc Rizzotto. Dès 2020, l'entreprise a amorcé le renouvellement de son parc, avec le soutien de Stellantis.



©D.R

En quoi la mobilité est-elle stratégique pour les activités de Proxiserve ?

LUC RIZZOTTO — Notre métier consiste à poser ou à réparer des appareils de chauffage, des compteurs d'eau ou d'énergie chez nos trois millions de clients : bailleurs sociaux, copropriétés ou encore propriétaires individuels. Les 2 800 techniciens de Proxiserve sont de véritables « urgentistes » du quotidien ! Et avec 15 000 interventions par jour, aussi bien en ville que dans les territoires ruraux, le véhicule représente un outil stratégique. Sans lui, impossible de servir les clients dans les meilleurs délais.

Le cadre réglementaire pousse les entreprises à passer au véhicule électrique. Pourquoi avoir choisi d'anticiper ce virage ?

L.R. — Dès 2020, nous avons commencé à introduire des véhicules électriques au sein de notre flotte et à équiper nos sites de bornes de recharge. Les technologies n'étaient pas aussi avancées qu'aujourd'hui et les véhicules beaucoup moins performants, mais nous avons vite compris que l'électrification de la mobilité allait être un levier majeur de la transition énergétique. D'autre part, l'attention portée par certains de nos clients à la décarbonation de leur chaîne de valeur s'affirmait et la réglementation commençait à se durcir sur ce volet. Nous-mêmes acteurs de la décarbonation à travers nos activités (installation de pompes à chaleur, par exemple), nous devions donner une image positive et cohérente de notre entreprise. Enfin, il était impératif de commencer à électrifier notre flotte pour poursuivre nos opérations dans les centres-villes, soumis à des restrictions de circulation, et dans les ZFE.

Pouvez-vous nous raconter les grandes étapes de votre démarche ?

L.R. — Nous avons débuté de manière empirique, convaincus que l'avenir nous conduirait à développer notre stratégie à plus grande échelle. Grâce à notre filiale spécialisée dans l'installation de bornes de recharge, nous avions l'avantage de pouvoir effectuer de véritables tests grandeur nature. Après cette première phase « laboratoire », nous sommes progressivement passés à une approche plus structurée en développant une méthode d'analyse des usages, que nous affinons encore aujourd'hui. Elle nous permet de comprendre les besoins des collaborateurs et de définir, presque au cas par cas, ceux qui peuvent raisonnablement être dotés d'un véhicule électrique et les aménagements nécessaires pour réussir à équiper le plus grand nombre.

Le fait que nos techniciens ne restituent pas leur véhicule en fin de journée mais l'utilisent pour leurs trajets domicile- travail ajoute une touche de complexité supplémentaire. Qu'il s'agisse des bornes installées en agence ou au domicile du collaborateur, les infrastructures doivent correspondre aux besoins réels. Pour cela, nous travaillons actuellement sur la création d'un jumeau numérique qui intègrera l'ensemble des caractéristiques de notre activité (détail des tournées, usages des véhicules, cartographie des bornes en agences et sur la voie publique...) et nous permettra de prendre des décisions éclairées.

Quelle est la composition de votre flotte aujourd'hui ?

L.R. — Nous possédons 2 800 véhicules au total, dont environ 2 500 utilitaires de toute taille. Le reste du parc est constitué de véhicules de fonction destinés à l'encadrement. Notre taux d'électrification moyen avoisine aujourd'hui les 12 %, mais sa progression suit fidèlement notre trajectoire de décarbonation. Pour 2026, nous visons un taux compris entre 15 et 20 %, qui devrait monter à 30-35 % en 2030.

Côté marques, la majorité des nouveaux utilitaires qui entrent dans le parc sont des véhicules Citroën. Il en est de même pour nos véhicules de fonction, tous 100 % électriques. Pour renouveler nos véhicules de service, notre choix s'est porté sur la gamme ë-C3, qui offre une expérience de conduite très confortable.

« Le véhicule électrique transmet une image positive et cohérente de notre entreprise. »

LUC RIZZOTTO, DIRECTEUR DES ACHATS CHEZ PROXISERVE



©PROXISERVE

Zoom /

Borne de recharge, frais d'électricité... Avantage en nature ou pas ?

CAS N°1 : **Borne installée dans l'entreprise**
Si le véhicule est utilisé à des fins professionnelles, l'administration fiscale considère que la prise en charge des frais d'électricité par l'employeur n'est pas considérée comme un avantage en nature. En revanche, lorsque le salarié recharge son véhicule personnel sur une borne de l'entreprise, l'électricité consommée constitue un avantage en nature, à évaluer selon le coût réel ou un forfait.

CAS N°2 : **Borne de recharge à domicile**
L'installation, l'entretien et la reprise de cet équipement par l'employeur ne relèvent pas du régime des avantages en nature, à condition que l'usage reste professionnel. Quant à l'électricité consommeé, elle peut être prise en charge pour les trajets professionnels. Celle utilisée à titre personnel reste en revanche à la charge du salarié, généralement via un compteur séparé ou un système RFID.

Pourquoi avoir choisi Stellantis pour cette démarche ambitieuse ?

L.R. — Nous cherchions avant tout un partenaire qui puisse solutionner différentes problématiques métiers : nos techniciens doivent parfois effectuer des déplacements longue distance pour installer des infrastructures d'énergie, mais ils opèrent également sur des petits trajets pour l'entretien ou le dépannage. Nous avions donc besoin d'un mix de véhicules utilitaires capable de répondre à chacun de ces usages. La gamme Citroën de Stellantis nous a semblé adaptée à notre cahier des charges, y compris en termes de coût.

Côté services, nous nous sommes en partie appuyés sur les données véhicules délivrées par Stellantis pour analyser notre flotte électrique et en améliorer l'usage. Sur la partie fiscalité et réglementation, deux secteurs qui évoluent très vite, nous bénéficions également de l'expertise du Groupe, qui est en prise directe avec les instances et suit l'actualité de près. Les avis des équipes Stellantis sont précieux pour adapter notre stratégie.

Comment vos collaborateurs vivent-ils cette transition ?

L.R. — Certains sont très réceptifs, d'autres plus réticents. Nous mettons l'accent sur la pédagogie, en animant par exemple des ateliers destinés à expliquer les particularités du véhicule électrique, son fonctionnement, les bonnes pratiques en termes de conduite ou de préparation de trajet. Cet accompagnement est certes chronophage, mais il permet de lever les freins et de favoriser l'acceptation.

Nous avons eu de nombreux retours positifs sur le confort de conduite, l'absence de bruit et la qualité de l'accélération. Les équipements et la technologie des véhicules Citroën sont également mis en avant. Les retours négatifs, quant à eux, portent principalement sur les difficultés liées à la recharge, par exemple sur certains types de bornes publiques. Mais nous nous situons encore dans une phase d'apprentissage.

Au-delà du remplacement des véhicules, quel est l'impact sur l'organisation ?

L.R. — L'électrification représente un vrai changement de modèle, qui dépasse largement le simple périmètre de la gestion de flotte. À mon sens, elle permet de faire progresser toute l'entreprise vers un modèle plus vertueux. Chez Proxiserve, nous allons ainsi revoir l'ensemble de notre schéma logistique pour optimiser les tournées. On voit émerger une nouvelle organisation, synonyme aussi bien de gains économiques que de réduction des émissions de CO_2.

Quels conseils donneriez-vous à un gestionnaire de flotte pour réussir sa transition électrique ?

L.R. — Il est impératif d'anticiper le cadre réglementaire, sous peine de devoir adopter des mesures d'urgence qui pénalisent l'activité. Je conseille également de procéder à une étude d'usage des véhicules au cas par cas. Cela exige évidemment du temps, une mobilisation de ressources en interne, la collecte de données d'usage et des outils permettant leur analyse. Quant aux collaborateurs, il faut les embarquer très en amont pour les imprégner du sujet et prendre en compte leurs contraintes opérationnelles.

Pour conclure, je dirais qu'il faut envisager cette démarche comme une opportunité plus qu'une contrainte. Malgré sa complexité, que je ne nie pas, l'électrification représente un vecteur d'amélioration globale. Elle doit être portée au plus haut niveau afin que chacun puisse comprendre ses bénéfices, mais aussi le coût de l'inaction !

STELLANTIS

EN VUE

Steve Witkoff



Steve Witkoff n'a aucun bagage diplomatique, ni même politique. Sur le papier, c'est léger pour régler une guerre. Mais la diplomatie est aussi l'art d'être à l'écoute. Et cela, il sait faire ! Auprès de Trump, qui a fait de ce proche son émissaire personnel à Gaza et en Ukraine. Auprès de Poutine, aussi, qui, cela tombe bien, adore apprendre le métier aux débutants. Ce mardi, l'émissaire américain, après avoir échangé lundi avec les Ukrainiens en Floride, se rendra au Kremlin. Pour la cinquième fois de l'année. La bonne ? La semaine se veut « cruciale » pour l'avenir de l'Ukraine et Trump est « optimiste » pour son nouveau plan de paix. Qu'on ne s'emballe pas non plus : Witkoff repart généralement les mains vides de Moscou. Mais sans rancune, il y est toujours le bienvenu ! Un peu trop même, grondent l'opposition et les républicains « classiques », alors que Bloomberg a dévoilé la retranscription d'écoutes le montrant très complaisant envers les exigences russes. L'émissaire y envoie des poutous à Poutine et explique même, en expert, l'art de flatter Trump pour mieux l'amadouer. C'est l'accident bête : à force de la jouer opaques et solos, sans coordination avec les renseignements, ces messieurs de la Maison-Blanche ont eu des fuites. Steve Witkoff n'a pas le monopole des oreilles attentives. Cela a fait glousser autour des dindes à Thanksgiving. Pas assez toutefois pour voir Trump déjuger son ami de quarante ans, comme lui new-yorkais, milliardaire de l'immobilier et golfeur. Il a fait de ce self-made-man, « négociateur génial », son secrétaire d'Etat de l'ombre. Aux dépens de Marco Rubio, le faucon contrarié. Rubio est utile pour amadouer les Ukrainiens et les Européens. Mais l'envoi de Witkoff à Moscou confirme que c'est lui qui reste aux deux bouts du fil du téléphone rouge. *—Derek Perrotte*

Lire nos informations
Page 5

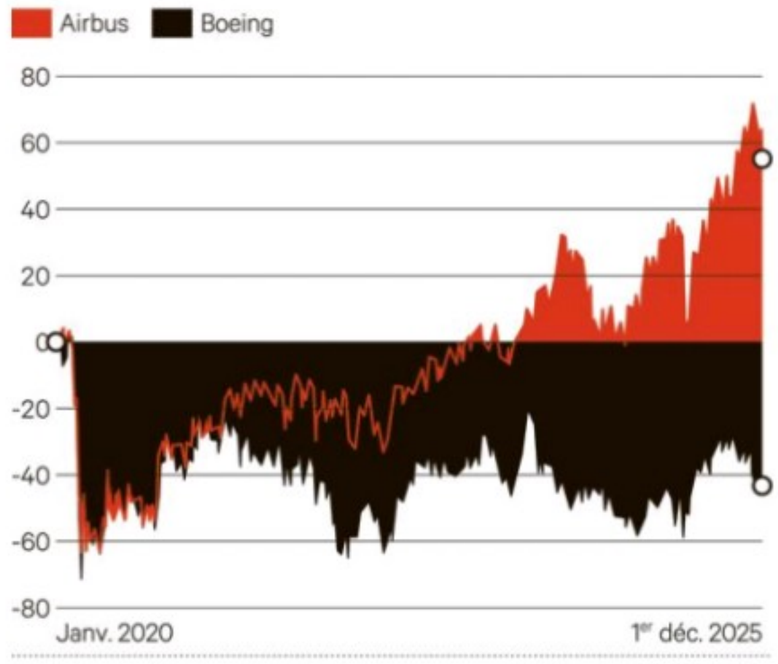
Optimisme moins béat

crible

Airbus affronte de nouvelles turbulences, armé de ses qualités fondamentales.

Les ennuis qui volent en escadrilles, cela ne concerne pas que les « rampants ». Airbus en sait quelque chose, mais l'avionneur toulousain a su traverser toutes sortes de turbulences depuis le début de la décennie. Ces bonnes dispositions se sont confirmées après deux mauvaises nouvelles – un bug informatique dû à des rayonnements solaires et des panneaux de fuselage déficients. Les vents contraires sur son action (10 % au pire de la séance) ont cédé en intensité (5,8 % à la clôture). De nature très différente, même s'ils concernent la famille du « best-seller » A320, les deux incidents ont aussi montré que les explications fournies par le géant industriel ont passé la rampe. Les analystes sectoriels espèrent que le premier problème n'aura que des conséquences financières limitées et n'entachera pas son image de marque, en se disant que faute avouée et suffisamment vite réglée peut être pardonnée. Et le second paraît assez circonscrit pour ne pas larguer purement et simplement les espérances de montée en cadence de la production. Compte tenu de sa position concurrentielle – l'un des deux grands constructeurs d'avions mondiaux avec Boeing –, la « blue chip » européenne n'est donc pas expulsée de la flotte boursière des valeurs de croissance et de qualité. Elle se distingue toujours par sa bonne situation financière, avec une trésorerie nette positive, à la différence de Boeing. Les gérants d'actifs considèrent sans verser dans l'optimisme béat la trajectoire qui prévalait auparavant pour le bénéfice par action (une croissance annuelle supérieure à 20 %), et les espérances de distribution de free cash-flow. — *Sylvie Ramadier*

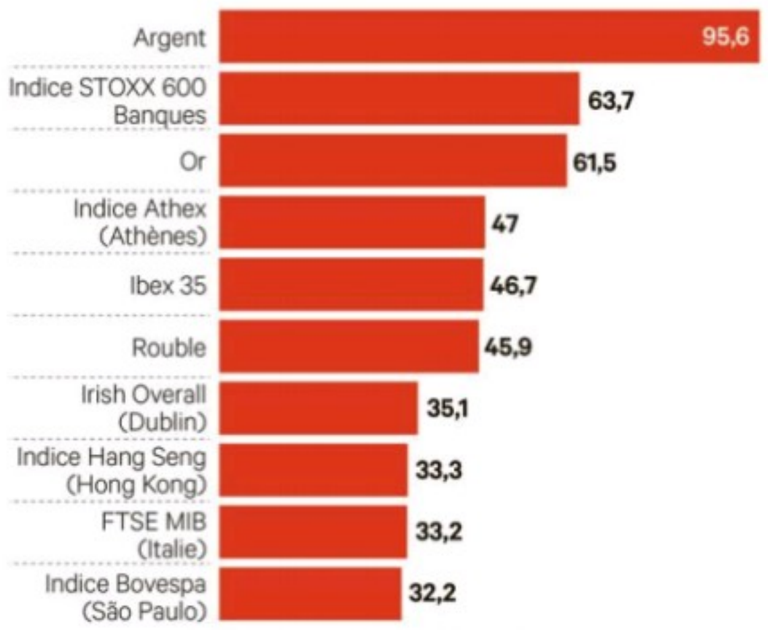
Airbus face à Boeing
Variation en %, dividendes réinvestis



BLOOMBERG

Nouvelle jeunesse

Top 10 des actifs les plus performants en 2025
En monnaie locale, en %



LES ECHOS / SOURCE : DEUTSCHE BANK

La transition énergétique et un marché en tension bouleversent un équilibre centenaire entre l'argent et l'or.

Tout ce qui brille n'est pas or. Parfois, c'est l'argent. En ce moment, le métal blanc fait des étincelles : il a doublé sa valeur depuis janvier (+100 %), pulvérisant la performance de l'or (+62 %). Le 15 octobre, l'or atteignait un sommet à 4.365 dollars l'once. Mais lundi, l'argent a frappé, à son tour, un grand coup, avec un record à 57,5 dollars. Au-delà de ces performances individuelles, c'est surtout leur rapport qui signale un profond changement. En mai, il fallait débourser 100 onces d'argent pour s'offrir une once d'or. Aujourd'hui, « seulement » 73 suffisent. Sur dix ans, ce ratio a oscillé entre 66 et 122 (au plus fort du Covid-19), mais les phases où l'argent a fait mieux que l'or sont restées rares et éphémères. Cette fois, le resserrement du ratio ne relève pas d'un feu de paille mais d'une revalorisation structurelle de l'argent. Le métal blanc tient le premier rôle. Contrairement à l'or, qui cultive son image de valeur refuge, il dispose aujourd'hui de fondamentaux industriels solides. Après avoir perdu le débouché de la photographie argentique, il a trouvé une nouvelle jeunesse avec les panneaux photovoltaïques. La demande industrielle, structurelle et technologique est telle que le marché de l'argent est déficitaire depuis quatre ans. Face à l'instabilité géopolitique et économique, les investisseurs se tournent vers ces deux métaux qui ont du poids. Mais seul l'argent cumule deux atouts : valeur refuge et actif stratégique de la décarbonation. Cela vaut largement son pesant d'or. *— Laurence Boisseau*



LA PHOTO
DU JOUR

DÉCORATION DE NOËL INSOLITE À LA MAISON-BLANCHE Lundi, lors d'une présentation aux médias des décorations de Noël 2025 à la Maison-Blanche à Washington, des portraits en Lego des présidents américains George Washington et Donald Trump ont été dévoilés dans le Salon vert, ajoutant une touche originale aux festivités. La Maison-Blanche s'attend à accueillir un grand nombre de visiteurs pendant la période des fêtes pour admirer ces décorations.
Photo Aaron Schwartz/Reuters

Les Echos

« Les titres de 18h »

Chaque soir, les articles qui font la une de l'actualité pour ne rien rater des titres de la journée.

newsletters.lesechos.fr

La Bourse de Paris en léger recul



BLOOMBERG

La Bourse de Paris a débuté le mois en légère baisse. L'indice CAC 40 a perdu 0,32 %, à 8.097 points.

Ailleurs en Europe, le DAX allemand a abandonné 1,04 % et le FTSE 100 britannique a reculé de 0,19 %. A Wall Street aussi, le traditionnel rally de noël ne semblait pas près de se concrétiser. Le Dow Jones perdait 0,42 %, le S&P 500 0,17 % et le Nasdaq 0,22 % à la clôture européenne.

Les investisseurs ont joué la prudence, dans l'attente d'indicateurs qui pourraient peser sur la décision de la Réserve fédérale américaine la semaine prochaine.

Du côté des valeurs, **Airbus** a connu un trou d'air, après l'annonce de nouveaux problèmes, cette fois-ci sur le fuselage de certains avions A320. L'avionneur a perdu 5,81 %, signant la plus mauvaise performance du CAC 40.

A l'inverse, la séance a souri au secteur du luxe. **Kering** a pris la tête de l'indice, gagnant 2,29 %. Il précède **Hermès** (+2,24 %). **LVMH** s'adjuge 1,13 %, soutenu par une recommandation d'Oddo BHF.

CAHIER DES ANNONCES LÉGALES ET JUDICIAIRES. SUPPLÉMENT AU NUMÉRO 24601 | ISSN 01534831 NE PEUT PAS ÊTRE VENDU SÉPARÉMENT

Les Echos SOCIÉTÉS

INTERVIEW// **CORINNE DE LA METTRIE** Directrice générale déléguée de l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT)

Entreprendre dans les quartiers : « Beaucoup de potentiel inexploité »



ANCT

Propos recueillis par
Yves Vilaginés** et **Bruno Askenazi

L'ANCT est partie prenante du programme Entrepreneuriat Quartiers 2030. Corinne de la Mettrie, sa directrice générale déléguée, revient sur les actions menées en faveur des QPV pour soutenir l'entrepreneuriat.

A l'ANCT, quel constat faites-vous de la dynamique entrepreneuriale dans les quartiers prioritaires politique de la ville (QPV) ?
Les QPV comptent 720.000 entreprises. On y constate un nombre de créations d'établissement plus élevé que dans les environnements urbains voisins. Mais cette dynamique entrepreneuriale, tirée par les créations d'entreprise individuelle, a plus de difficultés à générer du chiffre d'affaires et à s'inscrire dans la durée. On enregistre beaucoup de défaillances entre la troisième et la quatrième année parce que les aides s'arrêtent à ce moment-là. Notre enjeu, c'est de pousser plus loin l'accompagnement sur mesure pour faire passer le projet à une phase de développement ou le réorienter si le chiffre d'affaires n'est pas au rendez-vous.

Les territoires fragiles incluent les communes rurales estampillées France Ruralités Revitalisation (FRR). Sont-elles confrontées aux mêmes problématiques que les QPV ?
Le premier constat partagé est la difficulté à accéder au réseau bancaire pour emprunter. C'est là que la BPI a un rôle crucial en se substituant aux banquiers traditionnels. La deuxième problématique commune est le manque de réseau dont les créateurs ont besoin pour se faire connaître ou pour trouver des soutiens professionnels qui vont les encourager. La principale divergence, c'est que, dans les QPV, compte tenu des niveaux de revenus largement inférieurs à la moyenne, les créateurs ont plus de difficultés à apporter des garanties personnelles ou celles de leur famille. Les entrepreneurs des quartiers populaires ont des taux d'endettement plus faibles que dans les autres territoires fragiles.

Quelles actions mettre en œuvre pour des créateurs en échec et favoriser leurs rebonds ?
Sur les 500.000 personnes que l'on veut accompagner dans le cadre d'Entrepreneuriat Quartiers 2030, on estime que 100.000 iront jusqu'à la création d'entreprise. Ce taux d'aboutissement du projet de 20 % est inférieur à la moyenne nationale qui est autour de 30 %. Mais pendant leur parcours d'accompagnement, ceux qui ont abandonné ont également acquis des compétences. Nous sommes soucieux de les pousser à valoriser ces acquis en faisant le lien notamment avec France Travail.
Par ailleurs, la fin de l'histoire n'est pas forcément subie. On peut choisir d'arrêter une entreprise pour se relocaliser, parfois dans le but de bénéficier à nouveau d'avantages fiscaux, ou en revendant la boîte pour partir sur un autre projet. Le programme Entrepreneuriat Quartiers 2030 prévoit d'ailleurs un dispositif spécifique pour soutenir les repreneurs au même titre que les créateurs.

Entrepreneuriat Quartiers 2030 évoluera-t-il pour appuyer l'ancrage des créateurs là où se fait sentir un besoin de nouvelles activités ?
Entreprendre dans son quartier n'est pas une condition d'accès au financement. Le créateur doit y résider mais peut choisir de développer son projet ailleurs. Cependant, on constate que beaucoup de porteurs de projets restent dans les environnements qu'ils connaissent le mieux. Peut-être à cause d'un manque de réseau, il y a une vraie difficulté à se projeter en dehors d'un quartier que l'on pense maîtriser de A à Z.
De notre point de vue, cet ancrage est intéressant à partir du moment où tous ces projets viennent combler une raréfaction en épiceries, restaurants ou autres services privés essentiels. Certains QPV sont des déserts alimentaires.

Si de grands réseaux commerciaux sont absents de ces quartiers parce qu'ils peinent à y rentabiliser leurs activités, comment une entreprise individuelle pourrait y parvenir ?
On a une zone de chalandise avec des ménages à plus faibles revenus et donc des paniers moyens et un chiffre d'affaires plus faibles que dans les autres territoires urbains. C'est pour compenser cela que les créateurs en QPV peuvent bénéficier d'exonérations fiscales et de dégrèvements sur les loyers des locaux d'activité.
Mais l'objectif est qu'au bout de huit ans d'accompagnement, ces entrepreneurs réussissent à se déployer en dehors de leur quartier. Pour cela, les acteurs du développement économique, comme les régions, les intercommunalités et les CCI, doivent davantage s'intéresser et soutenir les commerçants des QPV comme ils le font déjà avec ceux installés en centre-ville.

> « Les régions, les intercommunalités et les CCI doivent davantage s'intéresser et soutenir les commerçants des QPV comme ils le font déjà avec ceux installés en centre-ville. »

Dans les quartiers, les jeunes diplômés ont plus de difficultés d'accès à l'emploi. Créer leur entreprise est-il souvent un choix par défaut ?
Pas du tout. Pour ceux que nous accompagnons, dont certains ont eu une première expérience de salarié, créer une boîte n'est pas un choix par défaut. Il y a même beaucoup de potentiel inexploité de créations dans les quartiers. Beaucoup d'habitants n'imaginent pas que c'est possible. Les porteurs de projets que l'on va capter au démarrage pensent souvent qu'ils n'auront jamais les prêts pour se lancer. Ils se projettent sur ce qu'ils voient autour d'eux. Or, ils ne voient pas d'exemples de chefs d'entreprise auxquels ils pourraient s'identifier. Ce sont les modèles qu'on essaye de valoriser à travers l'opération « Nos quartiers ont du talent ».

Les femmes entrepreneures des QPV se distinguent-elles ?
Avec 42 % de femmes créatrices contre 40 % au plan national, les QPV ne font pas beaucoup mieux. Pourtant, les femmes sont fortement impliquées dans la vie des quartiers populaires. Par exemple, 54 % des associations financées dans le cadre de la politique de la ville sont présidées par des femmes. Il est frappant que ce fort engagement féminin ne se retrouve pas en proportion équivalente dans l'entrepreneuriat. Notre objectif est de 50 % de femmes créatrices. Pour l'atteindre, nous allons à leur rencontre pour les aider notamment à transformer des activités informelles, dans la restauration ou la garde d'enfants par exemple, en activités marchandes. ■

RENDEZ-VOUS
PARTENAIRES

par infogreffe
Entreprendre en confiance

Sécurité des transactions : pourquoi l'état d'endettement devient incontournable ?

Certifié par les greffiers des tribunaux de commerce, l'état d'endettement offre une photographie précise et juridiquement opposable des inscriptions affectant une entreprise. Longtemps réservé aux sociétés immatriculées au RCS, il est désormais accessible à toutes les entités disposant d'un SIREN mais non inscrites au RCS, notamment les professions libérales, artisanales ou agricoles. Dans un contexte de hausse des défaillances, il s'impose comme un outil clé pour sécuriser les transactions.

Un document essentiel pour mesurer la situation financière d'une entreprise

Délivré par le greffe compétent, l'état d'endettement rassemble l'ensemble des inscriptions publiées au Registre des sûretés mobilières : nantissements, gages sans dépossession, privilèges, déclaration de créances, inscriptions fiscales et sociales, contrats de crédit-bail, contrats de location, clauses de réserve de propriété, protêts, impayés, mesures d'inaliénabilité, warrants ou encore hypothèques maritimes et fluviales. Des arrêtés d'insalubrité, de mise en sécurité ou d'insécurité peuvent également y être inscrits lorsqu'ils concernent des immeubles dans lesquels est exploité un fonds de commerce ayant une activité d'hébergement.



Cet inventaire exhaustif constitue une cartographie des risques beaucoup plus fine que celle issue des seuls états financiers. Il permet de mesurer la capacité réelle d'une entité à honorer ses engagements et d'identifier des signaux de fragilité souvent invisibles dans les comptes.

Un outil central dans les transactions et les opérations de financement

Dans les audits d'acquisition, les cessions de fonds de commerce ou les opérations financées par garanties, l'état d'endettement est devenu un réflexe. Il permet de vérifier qu'aucune inscription ne vient affecter la valeur des actifs transmis - en particulier les équipements soumis à nantissement ou crédit-bail.

Pour les notaires, il sécurise la rédaction des actes authentiques et limite les contentieux liés à la découverte tardive d'une sûreté.

La fiabilité et le périmètre élargi de l'état d'endettement en font un outil structurant au service de la sécurité juridique et de l'économie nationale. ■

Ce contenu a été réalisé par Infogreffe.

ANNONCES JUDICIAIRES ET LÉGALES

75 • PARIS

SOCIETES

CONSTITUTIONS

ALP01327376

AVIS DE CONSTITUTION

Aux termes d'un acte sous seing privé en date du 20 novembre 2025, il a été constitué une société par actions simplifiée unipersonnelle "CARLES SECURITE SERVICE" au capital de 5000 euros, dont le siège social est : 26 Rue Bosquet 75007 PARIS

La Société a pour objet, directement ou indirectement, tant en France qu'à l'étranger :

- La surveillance humaine ou la surveillance par des systèmes électroniques de sécurité ou le gardiennage de biens meubles ou immeubles ainsi que la sécurité des personnes se trouvant dans cet immeuble.

- La participation directement ou indirecte dans toutes opérations pouvant se rapporter a son objet par voie de création de sociétés nouvelles, de souscriptions ou d'achats de titres ou droits sociaux, de fusions ou autrement, et généralement toutes opérations se rattachant directement ou indirectement a l'objet ci-dessus ou a tous objets similaires ou connexes et susceptibles de faciliter le développement de la Société.

La durée a été fixée à 99 années à compter de son immatriculation au registre du commerce et des sociétés.

Monsieur CARLES Joël, demeurant 6 Rue des Bouquetins Appt A1 06 Le clos des Violettes à TOULOUSE (31200), a été nommé Président.

La société sera immatriculée au registre de commerce et des sociétés de PARIS.

Pour avis.

ALP01329658

Par ASSP en date du 02/05/2025, il a été constitué une SAS dénommée :

ORLOFF

Siège social : 5, rue Auber 75009 PARIS **Capital :** 1000 € **Objet social :** Activités de holding **Président :** Mme Charron Maxime demeurant 5 rue Auber 75009 PARIS élu pour une durée illimitée **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 ne peuvent être cédées y compris entre associés qu'avec l'agrément préalable de la collectivité des associés statuant à la majorité des voix des associés disposant du droit de vote **Durée :** 99 ans à compter de son immatriculation au RCS de PARIS.

ALP01330976

Par ASSP en date du 26/11/2025, il a été constitué une SASU dénommée :

ROCKWELL CLIFTON

Siège social : 95 rue de la Boetie 75008 PARIS 08 **Capital :** 5000 € **Objet social :** Le négoce de vins, champagnes, liqueurs, alcools et spiritueux, La commercialisation, vente en gros et au détail de vins, champagnes, liqueurs, alcools et spiritueux de prestige ; - L'import-export à une clientèle particulière ou professionnelle de tous produits liés à l'activité du vin, du champagne, de la liqueur, de l'alcool et des spiritueux **Président :** la société FINANCIERE LILIAN DURR SASU située 91 Rue du Faubourg Saint Honoré 75008 PARIS 08 immatriculée au RCS de PARIS sous le numéro 934827155 **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 PARIS.

ALP01329472

Par ASSP en date du 25/11/2025, il a été constitué une SASU dénommée :

TAKATAK PRODUCTION

Siège social : 60 Rue Pixerécourt 75020 PARIS **Capital :** 3000 € **Objet social :** Production de films institutionnels et publicitaires et notamment la production, la réalisation de films publicitaires, de films techniques et d'entreprise, de films éducatifs et de clips vidéo ; Toutes opérations industrielles, de services et commerciales se rapportant à la représentation, la gestion, le management, le développement et la production d'artistes (photographes, coiffeurs, maquilleurs, décorateurs, stylistes, réalisateurs etc...) et la gestion des droits liés aux activités ci-dessus ; Agent artistique et toutes activités annexes ou connexes qui s'y rattachent directement ou indirectement ; Toutes opérations industrielles et commerciales se rapportant : La création, l'acquisition, la location, la prise en location gérance de tous fonds de commerce, la prise à bail, l'installation, l'exploitation de tous établissement, fonds de commerces, usines, ateliers, se rapportant à l'une ou l'autre des activités spécifiées ci- dessus ; La prise, l'acquisition, l'exploitation ou la cession de tous procédés, brevets et droits de propriétés intellectuelle concernant lesdites activités ; La participation, directe ou indirecte, de la société dans toutes opération financières, immobilières ou mobilières ou entreprises commerciales ou industrielles pouvant se rattacher à l'objet social ou à tout objet similaire ou connexe. Toutes opérations quelconques contribuant à la réalisation de cet objet. **Président :** Mme Benrejeb Olfa demeurant 60 Rue Pixerécourt 75020 PARIS élue pour une durée illimitée **Durée :** 99 ans à compter de son immatriculation au RCS de PARIS.

ALP01327119

Aux termes d'un ASSP en date du 20/11/2025, il a été constitué une SCI ayant les caractéristiques suivantes :

Dénomination sociale : FONCIÈRE LONGWOOD

Objet social : Investissement immobilier

Siège social : 39B rue Duranton, 75015 PARIS

Capital : 900 €

Durée : 99 ans à compter de son immatriculation au RCS PARIS

Gérance : DE LA FOREST DIVONNE Douce, demeurant 39B rue Duranton, 75015 PARIS

Clause d'agrément : Toutes opérations notamment toutes cessions, échanges, donations, ayant pour but ou pour conséquence le transfert d'un droit quelconque de propriété sur une ou plusieurs parts sociales entre toutes personnes physiques ou morales, sont soumises à l'agrément préalable et unanime des associés, à l'exception de celles consenties par un associé à ses descendants.

ALP01331740

Par ASSP en date du 28/11/2025, il a été constitué une SASU dénommée :

SASU LSM

Siège social : 183-189 avenue de Choisy Chez SOFRADOM, 75013 PARIS 13 **Capital :** 1000 € **Objet social :** Location et location-bail de voitures et de véhicules automobiles légers ; Achats et ventes de véhicules automobiles légers ; Services ; **Président :** M AZENBAR Ilyess demeurant 18 Avenue de Moscou 17000 LA ROCHELLE élu pour une durée de indéfini 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 PARIS.

JAL Notre solution d'annonces légales dédiée aux pros

Découvrez notre service 01 87 39 70 08

MODIFICATIONS

ALP01330614

Suivant acte sous seing privé du 10 octobre 2025, enregistré au SPFE de MONTBELIARD, le 17/10/2025, référence 2504P03 2025 A 349, il a été constaté **l'augmentation du capital social** de la société civile immobilière dénommée "JHG", immatriculée au RCS de PARIS sous le numéro 819 868 316, par création de 20 000 parts sociales attribuées à la SCI dénommée "Le Paon", société civile immobilière, au capital de CENT EUROS (100,00 €), dont le siège social est à PARIS 2ème arrondissement (75002), 18 Bis rue Tiquetonne, immatriculée au greffe du Tribunal des Activités Economiques de PARIS et identifiée sous le numéro 988 339 396.

Date, numéro et lieu de publication du JAL lors de la création : Journal des petites affiches - Gazette du Palais du 19 avril 2016 numéro 059970

Date et numéro du BODACC lors de la création : Bodacc A n°20160089 du 04/05/2016, annonce n°1030

Ancien capital social : MILLE EUROS (1.000,00 €)

Nouveau capital social : VINGT ET UN MILLE EUROS (21.000,00 €)

Siège social (inchangé) : **18 Bis rue Tiquetonne (75002) PARIS**

Objet social (inchangé) : Propriété, gestion à titre civil de tous biens mobiliers et immobiliers et toutes opérations utiles à la réalisation de l'objet social.

Durée (inchangé) : Jusqu'au 21/04/2115

Associés tenus indéfiniment des dettes sociales : Monsieur Gilles Jean JUILLARD demeurant à DUNG (25550) 11 impasse du Bois des Chailles, Madame Hélène Edith JUILLARD demeurant à SANCERRE (18300), 8 rue Macdonald et la SCI dénommée "Le Paon" ci-dessus désignée.

Nommés gérants de ladite société (inchangé) : Monsieur Gilles JUILLARD et Mme Hélène JUILLARD.

Pour Avis, La GERANCE

ALPI000137901

SERIANCE PATRIMOINE

SAS au capital de 1000,00 €

Siège social : 9 RUE DESPIN 33800 BORDEAUX

Par décision du président du 27/11/2025, il a été décidé

de transférer le siège social au : 37 Rue des Mathurins 75008 Paris, à compter du 27/11/2025. Président **Mme BOUVIER Fleur** demeurant 17 Rue de Foundiougne 33127 Martignas-sur-Jalle. Radiation au RCS de Bordeaux et immatriculation au RCS de Paris 928976737.

De modifier la dénomination sociale qui devient : FLEUR FAMILY OFFICE.

il a été pris acte de la démission du Directeur général M. VIVIER Julien.

ALP01332573

STEADIMAGES

SAS au capital de 8000 € Siège social : 24 RUE DE CLICHY 75009 PARIS RCS PARIS 830418448

Par décision Assemblée Générale Extraordinaire du 01/12/2025, il a été décidé de transformer la société en société en entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée sans la création d'un être moral nouveau à compter du 01/01/2026. La dénomination de la société, son capital, son siège, sa durée, son objet et la date de clôture de son exercice social demeurent inchangés.**Gérance :** M Gauthier BOURET demeurant 171 Bd de la Villette 75010 PARIS Les statuts ont été modifés en conséquence. Modification au RCS de PARIS.

ALP01308175

Cette annonce paraît pour les départements "Seine-Saint-Denis" et "Paris".

TMT SAS 942436023. Capital social : 10000 €. Siège social : 20 avenue de Champs 93460 Gournay-sur-Marne. Assp 06/10/2025 transfert du siège social au 10 rue de la Bourse 75002 Paris. Rad rcs bobigny. Immat rcs Paris

---

ALP01325826

LA CLE

Société par actions simplifiée

en cours de transformation en société à responsabilité limitée

au capital de 1 112 euros

Siège social : 23 rue de l'Échaudé 75006 PARIS

399 380 286 RCS PARIS

L'AGE du 10/11/2025, statuant aux conditions prévues par la loi, a décidé la transformation de la Société en société à responsabilité limitée à compter du même jour, sans création d'un être moral nouveau et a adopté le texte des statuts qui régiront désormais la Société. La dénomination de la Société, son siège, sa durée et les dates d'ouverture et de clôture de son exercice social demeurent inchangées. Le capital social reste fixé à la somme de 1 112 euros, divisé en 556 parts sociales de 2 euros chacune. Cette transformation rend nécessaire la publication des mentions suivantes : Sous sa forme de société par actions simplifiée, la Société était dirigée par : Président : Brigitte AWAD-CUGNOT, demeurant 22 rue du Dragon, 75006 PARIS. Sous sa nouvelle forme de société à responsabilité limitée, la Société est gérée par Brigitte AWAD-CUGNOT, demeurant 22 rue du Dragon, 75006 PARIS et par Ingrid AWAD, demeurant 66 rue Notre Dame des Champs, 75006 PARIS. L'AGE du 10/11/2025 a également décidé d'étendre l'objet social aux activités suivantes : Le conseil en image. La direction artistique. L'évènementiel. Le développement marque, activité marketing. Les statuts ont été modifiés en conséquence. Modification au RCS de PARIS.

ALP01329403

FIDUCIAL SOFIRAL
AVOCATS

9 Rue Didier Daurat, 18000 BOURGES

ANDVEN CONSEIL

Société par actions simplifiée au capital de 1 000 €

Siège social : 1 cour du Havre – 75008 PARIS

RCS PARIS 989 408 018

Aux termes d'une DAU en date du 26.11.2025, il a été décidé, à effet de ce jour, de modifier l'objet social et de remplacer le libellé de l'activité de « Services de courtage en transactions immobilières et fonds de commerce sans encaissement de fonds, effet ou valeur » par « Transactions sur immeubles et fonds de commerces sans encaissement de fonds, effet ou valeur, l'acquisition, la construction, la prise en location, la gestion et l'administration d'immeubles, fonds de commerce ou autres biens en vue de leur location ou mise à disposition au profit d'une ou plusieurs sociétés du groupe ».

Les statuts ont été modifiés en conséquence.

Pour avis, le Président

ALP01308363

THE DUOSE & FRENCHY GLAAM

SAS au capital de 1000 € Siège social : 232 AVENUE ARISTIDE BRIAND 92220 BAGNEUX RCS NANTERRE 891983660 Par décision de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 23/10/2025, il a été décidé de transférer le siège social au 200 RUE DE LA CROIX NIVERT 75015 PARIS 15 à compter du 23/10/2025 **Présidence :** Mme KBIBECH SAKINA demeurant 17 RUE DE LA TOUR 91100 CORBEIL-ESSONNES. Radiation au RCS de NANTERRE et immatriculation au RCS de PARIS.

ALP01331689

Cette annonce paraît pour les départements "Essonne" et "Paris".

TAXI MSLS au capital de 500 € sis chez Toufik Ziata 33 Bis Avenue du Docteur Roux 91390 morsang-sur-orge, rcs Evry Siren 920004702. L'age du 26 11 2025 a décidé de transférer le siège social au 6 rue d'Armaillé 75017 Paris, Radiation du rcs Evry immatriculation au rcs de Paris.

ALP01330595

MOONSHOT PATRIMOINE

SAS au capital de 1000 € Siège social : 6 RUE D'ARMAILLE 75017 PARIS Modification au RCS de PARIS 919385948

Par décision des associés du 27/11/2025, il a été décidé de modifier l'objet social comme suit : La société a pour objet : le conseil en investissements financiers tel que défini par le Code monétaire et financier, le conseil en investissement financier (CIF), le conseil en gestion de fortune, family office et multi-family office, le conseil en gestion de patrimoine (CGP) et en stratégie patrimoniale, le courtage en assurance et en réassurance, l'activité d'intermédiaire en opérations de banque et en services de paiement (IOBSP), l'activité de démarcheur bancaire et financier, l'activité d'intermédiaire immobilier direct et indirect, les transactions sur immeubles et fonds de commerce, le conseil en matière d'investissements, d'épargne, de financement, de retraite, de défiscalisation, de prévoyance et d'assurance, la réalisation d'analyses financières, d'études patrimoniales et de bilans financiers, l'activité de formation, de conseil et d'assistance aux entreprises et aux particuliers dans les domaines financiers, fiscaux et patrimoniaux, et plus généralement, toutes opérations se rattachant directement ou indirectement à l'objet social ou susceptibles d'en favoriser le développement. à compter du 27/11/2025. Modification au RCS de PARIS.

ALP01330367

Cette annonce paraît pour les départements "Seine-Saint-Denis" et "Paris".

Société d'Investissement d'ADP 3 (SIA 3)

SAS Unipersonnelle au capital de 40.000 euros

Siège social : 1 rue de France

93290 Tremblay-en-France

RCS Bobigny n° 922 314 380

Aux termes du procès-verbal des décisions prises par l'associé unique en date du 19/11/2025, il a été pris acte :

- de la modification de la dénomination sociale en PJTA Ticketing

- du transfert de siège social au 3, place des Pyramides 75001 Paris

- de la modification de l'objet social comme suit : Toutes activités et prestations de services liés à l'accueil touristique, notamment la commercialisation et la distribution de billets d'activité de loisirs, d'expériences et d'événements, par tous moyens physiques et/ou dématérialisés

- de la nomination, en qualité de Président, de la société Europe Tourisme SAS, SAS ayant son siège social au 3 place des Pyramides 75001 Paris, RCS Paris 798 030 748, en remplacement de la société ADP International, démissionnaire.

ALP01330289

Cette annonce paraît pour les départements "Hauts-de-Seine" et "Paris".

COM CYCLES

SAS au capital de 54.670 euros
Siège social : 16 place du Marché
92200 NEUILLY SUR SEINE
885 370 833 RCS NANTERRE

Le 4 novembre 2025, les associés ont 1°) nommé en qualité de Président, M. Didac SABATE MOIRENO demeurant Carrer Professor Barraquer 36 1C 08950 BARCELONE (ESPAGNE) en remplacement de Mme Colombe MONNOYEUR, révoquée. 2°) transféré le siège social au 153 rue de la Croix Nivert 75015 PARIS. En conséquence, la société sera immatriculée au RCS de PARIS.

ALP01330477

ZIMONE

SCI au capital de 100 € Siège social : 49 RUE SAINT-MAUR 75011 PARIS RCS PARIS 937816775 Par décision de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 25/11/2025, il a été décidé de transférer le siège social au 74 Chemin des Baumes 26000 VALENCE à compter du 25/11/2025. Radiation au RCS de PARIS et immatriculation au RCS de ROMANS.

ALP01330607

CINEMA LIBRE

Société par actions simplifiée au capital de 68 500 euros porté à 93 500 euros
Siège social : 127 rue Amelot 75011 PARIS
878 722 479 RCS PARIS

Aux termes du procès-verbal de l'Assemblée Générale Extraordinaire en date du 14 novembre 2025 et du procès-verbal des décisions de la Présidente du 25 novembre 2025 constatant la réalisation de l'augmentation de capital, il résulte que le capital social a été augmenté d'un montant de 25 000 euros par émission de 250 000 actions nouvelles de numéraire, et porté de 68 500 euros à 93 500 euros. En conséquence, l'article 8 des statuts a été modifié.

Ancienne mention : Le capital social est fixé à soixante-huit mille cinq cent euros (68 500 euros). Nouvelle mention : Le capital social est fixé à quatre-vingt-treize mille cinq cents euros (93 500 euros).

POUR AVIS

La Présidente

ALP01328523

CANAL SECURITE

Société par Actions Simplifiée
(à associé unique)
Capital : 500 €
Siège social : 10 Avenue de Flandre
75019 PARIS
928 978 584 000 11 RCS Paris

DUREE : 99 ans

Le 01 septembre 2024, par décision de l'actionnaire unique, il a été pris acte :

De transférer le siège social de la société au **118/130 avenue Jean Jaurès CX 75171, 75019 PARIS.**

Président et actionnaire unique de la société : SISSANI M'Hand

Et de modifier en conséquence l'article 4 des statuts.

Agissant en sa qualité,

La suite sans changement.

Mention sera faite au Registre de Commerce et des Sociétés de PARIS.

ALP01331046

Cette annonce paraît pour les départements "Seine-Saint-Denis" et "Paris".

NB DESIGN

SARL au capital de 20.000 euros
Siège social : 8 avenue Henri Barbusse
93000 BOBIGNY
812 746 576 RCS BOBIGNY

Le 1er décembre 2023, les associés ont : 1°) nommé en qualité de Gérant : M. Ahmed MEHMED demeurant 2 rue Jouffroy d'Abbans 75017 PARIS en remplacement de M. Eid ABDALLA REZK ABDALLA. 2°) modifié l'objet social comme suit : « Achat vente de tous produits alimentaire et non alimentaire selon tout arrivage bazar droguerie jouet vêtement prêt à porter vente de boisson non alcoolisées, la vente ambulante. » 3°) modifié la dénomination sociale qui devient : « NB TRADESHIP ». 4°) transféré le siège social au 18 rue Tronchet 75008 PARIS. En conséquence, la société sera immatriculée au RCS de PARIS.

ALP01310348

Cette annonce paraît pour les départements "Val-d'Oise" et "Paris".

« LA BELLE ETOILE »

Société par actions simplifiée unipersonnelle
Au capital de 10 000 €
Siège social : 2 Rue des Plants Verts
95000 Cergy
938 038 114 R.C.S. Pontoise

Par décision de l'Assemblée Générale Extraordinaire en date du 22/10/2025, il a été décidé de changer l'activité de la société comme suit : **Restauration traditionnelle et rapide avec vente de boissons alcoolisées** et de transférer le siège social et l'établissement principal de la société au **12 rue Eugène Sue - 75018 Paris**, à compter du 22/10/2025. En conséquence, la société sera radiée du RCS de Pontoise et immatriculée au RCS de Paris..Les statuts ont été modifiés en conséquence.

Les Échos Sociétés
Directeur Délégué : Dusan JACIMOVIC

Par arrêté des préfets des départements concernés, **Les Échos** 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-Loire (71), Vendée (85).**

COMMENT PUBLIER VOS ANNONCES
Annonces et formalités légales
Service clients : **01 44 88 42 00**
jal-pro@annonces-legales.fr

TARIFS HT 2025 et MODALITÉS DE PUBLICATION (Arrêté du 16 décembre 2024)
ANNONCES DE MODIFICATIONS MULTIPLES D'UNE SOCIÉTÉ (tarifs au caractère)
Le tarif d'une annonce légale publiée pour plusieurs événements est obtenu en multipliant le nombre total de caractères qu'elle comporte, espaces inclus et à l'exclusion de tout élément de présentation, par le tarif du caractère fixé à l'article 2 de l'arrêté. Le tarif ainsi obtenu est arrondi au centime d'euro le plus proche. **0,187 €** : 21 Côte-d'Or / 22 Côtes-d'Armor / 25 Doubs / 30 Gard / 56 Morbihan / 67 Bas-Rhin / 68 Haut-Rhin / 71 Saône-et-Loire / 85 Vendée. **0,193 €** : 69 Rhône. **0,225 €** : 78 Yvelines / 91 Essonne / 95 Val-d'Oise. **0,237 €** : 75 Paris / 92 Hauts-de-Seine / 93 Seine-Saint-Denis / 94 Val-de-Marne.

ANNONCES DE MODIFICATION UNIQUE D'UNE SOCIÉTÉ (tarifs forfaitaires)

Modification / Départements	Annexes I à VI	Annexe VII
Transfert de siège / Changement de dirigeant / Commissaire aux comptes (nomination et cessation) / Durée de la société	108 €	125 €
Capital social/ Changement d'objet social / Nomination d'administrateur judiciaire	135 €	156 €
Dénomination sociale / Sigle / Forme juridique / Cessions de parts / Mouvement d'associés	197 €	225 €
Non-dissolution (capitaux propres inférieurs à 50 % du capital)	82 €	92 €

ANNONCES DE CONSTITUTION DE SOCIÉTÉ
(Tarifs forfaitaires)
Arrêté du 16 décembre 2024 modifiant l'arrêté du 19 novembre 2021 relatif à la tarification et aux modalités de publication des annonces judiciaires et légales

Forme juridique	Dpts annexes I à VI	Dpts annexe VII
SASU	141 €	165 €
SAS	197 €	231 €
EURL	123 €	146 €
SARL	147 €	171 €
SCI	189 €	221 €
Société civile	220 €	260 €
SA	395 €	462 €
SNC	218 €	257 €

ANNNONCES DE DISSOLUTION, LIQUIDATION, PROCÉDURES COLLECTIVES ET CHANGEMENT DE NOM PATRONYMIQUE
(Tarifs forfaitaires)
Arrêté du 16 décembre 2024 modifiant l'arrêté du 19 novembre 2021 relatif au tarif annuel et aux modalités de publication des annonces judiciaires et légales

DISSOLUTION ANTICIPÉE NOMINATION DES LIQUIDATEURS	**Dpts annexes I-VI :** 152 € **Dpts annexe VII :** 179 €
CLÔTURE DE LA LIQUIDATION	**Dpts annexes I-VI :** 110 € **Dpts annexe VII :** 128 €
OUVERTURE DU JUGEMENT DE PROCÉDURE COLLECTIVE	**Dpts annexes I-VI :** 65 € **Dpts annexe VII :** 77 €
CLÔTURE DU JUGEMENT DE PROCÉDURE COLLECTIVE	**Dpts annexes I-VI :** 36 € **Dpts annexe VII :** 42 €
CHANGEMENT DE NOM PATRONYMIQUE	**Tous dpts :** 57 €

ALP01325803

LA CLE
Société à par actions simplifiée
au capital de 1 000 euros
porté à 1 112 euros
Siège social : 23 rue de l'Échaudé, 75006 PARIS
399 380 286 RCS PARIS

L'AGE du 01/11/2025 a réalisé une augmentation du capital social de 112 euros par apports en numéraire, décidée par décision du 01/10/2025, ce qui rend nécessaire la publication des mentions suivantes :

ARTICLE 7 - CAPITAL SOCIAL

Ancienne mention :

Le capital social est fixé à mille euros (1 000 euros)

Nouvelle mention :

Le capital social est fixé à mille cent douze euros (1 112 euros)

ALP01329777

JH 3

SARL au capital de 5000 €

Siège social :

118 av jean jaures 75019 Paris

898 392 964 RCS de Paris

Aux termes de l'AGE en date du 18/11/2025 les associés ont décidé de transformer la société en SAS, sans création d'un être moral nouveau, à compter du 18/11/2025. et a nommé Président M. HANNA Nabil, demeurant 41 rue de Ronquerolles 95620 Parmain.

Accès aux assemblées et vote : Tout actionnaire peut participer aux assemblées, quel que soit le nombre de ses actions, chaque action donnant droit à une voix.

Transmission des actions : Cession libre entre associés et soumise à agrément dans les autres cas.

Modification du RCS de Paris

ALP01332702

BDO

ALIX PROPERTIES

Société par actions simplifiée

au capital de 3 400 000 euros

Siège social : 43-47 Avenue de la Grande Armée, 75116 PARIS

789 121 092 R.C.S PARIS

Aux termes d'une délibération en date du 30 octobre 2025, l'Assemblée Générale Extraordinaire des associés, statuant en application de l'article L. 225-248 du Code de commerce, a décidé qu'il n'y avait pas lieu à dissolution de la Société.

POUR AVIS

Le Président

ALP01330572

BMOT

SCI au capital de 100 €

Siège social : 4, square Grange 75013 PARIS

RCS PARIS 978 256 410

L'assemblée générale extraordinaire du 24/09/2025 a décidé le transfert du siège social à compter du 24/09/2025 et de modifier l'article Article 4 des statuts comme suit :

- Ancienne mention : le siège social de la société est fixé au 4, square Grange, 75013 PARIS.

- Nouvelle mention : le siège social de la société est fixé au 84, rue du faubourg du temple, 75011 PARIS.

L'inscription modificative sera portée au RCS PARIS tenue par le greffe du tribunal.

Mothe

ALP01332300

Cette annonce paraît pour les départements "Val-d'Oise" et "Paris".

OWAYS HOLDING

SASU au capital de 1.000 €

Siège social : 102 BOULEVARD HELOISE 95100 ARGENTEUIL

RCS 953 864 717 PONTOISE

L'associé unique, en date du 18/11/2025, a décidé de transférer le siège social au 82 Rue du Fg Saint Martin 75010 PARIS, à compter du 18/11/2025.

Président : M MHAOUECH Youssef, 6 Rue de la Marseillaise 95100 ARGENTEUIL

Radiation du RCS de PONTOISE et immatriculation au RCS de PARIS

ALP01330649

DROMADEM

SAS au capital de 2700 € Siège social : 10 RUE DE PENTHIEVRE 75008 PARIS RCS PARIS 919739284

Par décision Assemblée Générale Extraordinaire du 01/09/2025, il a été décidé de nommer M TAYEB Iliès Bilel demeurant 31 avenue Pasteur 93140 BONDY en qualité de Président en remplacement de M Kareche Abdallah, à compter du 13/10/2025, de modifier la dénomination sociale qui devient : DIGIDEM. Modification au RCS de PARIS.

ALP01314940

KITON FRANCE
Société par actions simplifiée au capital de 148 000 euros
Siège social : 29 rue Marbeuf, 75008 PARIS
RCS PARIS 487 808 420

Aux termes d'une décision de l'associée unique en date du 17 octobre 2025, il résulte que Monsieur Pierluigi STAMPACCHIA, demeurant à Via De Amicis 60, 67030 ALFEDENA (AQ) en ITALIE, a été nommée en qualité de Président en remplacement de Madame Raffaella PAONE, démissionnaire. Pour avis. Le Président.

ALP01329651

LAGA Eyewear

SAS au capital de 10 000 euros

Siège social : 40, boulevard Général de Gaulle, 26000 VALENCE

941 428 427 RCS ROMANS

Les associés, par AGE du 26/11/2025, ont décidé de transférer le siège social du 40, boulevard Général de Gaulle, 26000 VALENCE au 231, rue Saint-Honoré à PARIS (75001) à compter du 26/11/2025 et de modifier en conséquence l'article 4 des statuts. Radiation au RCS de Romans et immatriculation au RCS de Paris.

ALP01324999

CORSICA SOLE 21

SARL au capital de 100 € Siège social : VILLAGE 20251 PANCHERACCIA RCS BASTIA 839472586 Par décision de l'associé Unique du 19/11/2025, il a été décidé de transférer le siège social au 59-61 rue Pernety 75014 PARIS à compter du 19/11/2025 **Gérance :** M ANTONIOTTI Paul demeurant 930 route de Saint-Florent 20200 BASTIA. Radiation au RCS de BASTIA et immatriculation au RCS de PARIS.

ALP01331559

OPTIMEUM

SASU au capital de 3000 € Siège social : 41 RUE DE LA FONTAINE AU ROI 75011 PARIS RCS PARIS 840792808 Par décision du président du 28/11/2025, il a été décidé de transférer le siège social au 21 grande rue - Le Vaumion 95710 AMBLEVILLE à compter du 01/12/2025. Radiation au RCS de PARIS et immatriculation au RCS de PONTOISE.

DISSOLUTIONS

ALPI000137908

ATTRACTIS

SASU au capital de 2500,00 €

Siège social : 2 RUE ALBERIC MAGNARD 75016 PARIS RCS Paris 481707743

Par décision de l'associé Unique du 30/09/2025, il a été décidé la dissolution anticipée de la société et sa mise en liquidation amiable à compter du 30/09/2025, il a été nommé liquidateur(s) **M. SUISSA Albert** demeurant 2 Rue Albéric Magnard 75016 Paris et fixé le siège de liquidation où les documents de la liquidation seront notifiés au siège social de l'entreprise.

Mention en sera faite au RCS de Paris

ALPI000137911

COSMETIQUE DE PARIS

SARL au capital de 10000,00 €

Siège social : 57 RUE AU MAIRE 75003 PARIS RCS Paris 838684819

Par décision des associés du 31/10/2025, il a été décidé la dissolution anticipée de la société et sa mise en liquidation amiable à compter du 31/10/2025, il a été nommé liquidateur(s) **Mme LIU Xiao Hong** demeurant 66 Rue de Crimée 75019 Paris et fixé le siège de liquidation où les documents de la liquidation seront notifiés au siège social de l'entreprise.

Mention en sera faite au RCS de Paris

ALP01328636

MAISON SARELA

SARL au capital de 9146.94 € Siège social : 40 RUE ALEXANDRE DUMAS 75011 PARIS RCS PARIS 377531512

Par décision de l'associé Unique du 21/11/2025, la société SDE SL HOLDING CONSEIL ET FORMATION, au capital de 3000 € située au Ronda Sant pere 33,ppal 3-4 0810 BARCELONE Espagne et immatriculée au Registre de BARCELONE sous le numéro B67228627, associé unique de la société a décidé la dissolution sans liquidation de cette dernière à compter du 01/01/2025, entraînant la transmission universelle de son patrimoine, conformément aux termes de l'article 1844-5 al. 3 du Code civil. Les créanciers sociaux pourront former opposition, pendant un délai de trente jours à compter de la date de parution au BODACC au Tribunal de Commerce de PARIS. Pour avis

---

JAL ANNONCES LÉGALES

À vos côtés pour publier vos annonces légales

ALP01329709

SMARTRENTAL FRANCIA
Société par actions simplifiée
au capital de 3 000 euros
Siège social : 8 rue d'Athènes, 75009 PARIS
934 202 102 RCS PARIS

Par décision du 25/11/2025, la société HOTEL LEADERS MADRID S.L, Société de droit étranger, dont le siège social est Calle Genova 20 - 3ª Planta 28004 MADRID, enregistrée sous le numéro B87635785 a, en sa qualité d'associée unique de la société SMARTRENTAL FRANCIA, décidé la dissolution anticipée de ladite Société par confusion de patrimoine et sans liquidation, conformément aux dispositions de l'article 1844-5 du Code civil.

Cette dissolution entraîne la transmission universelle du patrimoine de la société SMARTRENTAL FRANCIA au profit de la société HOTEL LEADERS MADRID S.L, sans qu'il y ait lieu à liquidation, sous réserve qu'à l'issue du délai d'opposition de trente jours à compter de la date de publication au BODACC, les créanciers sociaux n'aient pas formé opposition à la dissolution ou, en cas d'opposition, que celles-ci soient rejetées en première instance ou que le remboursement des créances ait été effectué ou les garanties constituées.

Cette décision de dissolution a fait l'objet d'une déclaration auprès du Greffe du tribunal des activités économiques de PARIS.

Les oppositions doivent être présentées devant le tribunal des activités économiques de PARIS, 1 Quai de la Corse, 75198 PARIS CEDEX 04.

ALP01316418

TIC BUSINESS CONSULTING SAS. Capital : 1200.0 €. Sise 66 AVENUE DES CHAMPS ELYSEES, 75008 PARIS. 835285016 RCS Paris. Le 31/12/2024, l'AGE a décidé d'approuver les comptes définitifs de la liquidation ; de donner quitus au liquidateur, monsieur SAID GHAZALI demeurant 34 Rue Parmentier, 78800 Houilles, France, pour sa gestion et le décharge de son mandat; de prononcer la clôture des opérations de liquidation à compter du 31/12/2024. Radiation au RCS de Paris

---

DIVERS

ALP01329270

Rectificatif à l'annonce référence ALP01157603 parue dans Les Echos, le 31/03/2025 concernant **Mme YOUSFI Katia**, lire 38 rue Paul Belmondo, 75012 PARIS 12E ARRONDISSEMENT en lieu et place de 109 Avenue d'Argenteuil 92600 ASNIÈRES-SUR-SEINE.

VENTE DE FONDS - GERANCE

OPPOSITIONS

ALP01328604

Par ASSP en date du 05/11/2025, enregistré au service des impôts des entreprises de PARIS, le 14/11/2025, bordereau n°7564P61, case n°A06582, El MARGUERITE DE ROQUEFEUIL, EURL au capital de 0 euros, ayant son siège social 37 rue de Clignancourt, 75018 PARIS, immatriculée sous le n°803 222 538 au RCS PARIS, a cédé à SAS AGENCE MARGOT DE ROQUEFEUIL, SASU au capital de 5 000 euros, ayant son siège social 37 rue de Clignancourt, 75018 PARIS, immatriculée sous le n°992 798 280 au RCS PARIS, un fonds de commerce de Représentation d'artistes photographes, stylistes, décorateurs auprès des marques et des agences de publicités (promotion et négociation des honoraires et des droits) ; La production des campagnes publicitaires des photographes et réalisateurs représentés à l'agence., exploité sis 37 rue de Clignancourt, 75018 PARIS, moyennant le prix de 150 000 euros.

La date d'entrée en jouissance est fixée au 01/12/2025.

Les oppositions seront reçues dans les 10 jours de la dernière en date des publicités légales à l'adresse suivante : 37 rue de Clignancourt, 75018 PARIS.

Marguerite de Roquefeuil

---

78 • YVELINES

SOCIETES

CONSTITUTIONS

ALP01332213

Par ASSP en date du 30/11/2025 il a été constitué une SCI dénommée :

OCOVICAR

Siège social : 64 bis rue Rouget de Lisle 78500 SARTROUVILLE **Capital :** 1000 € **Objet social :** L'acquisition, la prise à bail, la conservation, la gestion, la mise en location, la vente (exceptionnelle) et l'administration de tous biens et droits mobiliers et immobiliers, ainsi que tous biens et droits pouvant constituer l'accessoire, l'annexe ou le complément des biens et droits immobiliers en question ; La construction, la réfection, la rénovation, la réhabilitation de tout immeuble, ainsi que la réalisation de tous travaux de transformation, amélioration, installation nouvelle et mise en valeur conforme à leur destination ; La mise à disposition à titre gratuit ou onéreux de biens et droits immobiliers appartenant à la Société à l'un quelconque de ses associés ; L'emprunt de tous fonds nécessaires à la réalisation de cet objet et susceptible d'en favoriser le développement, ainsi que la mise en place de toutes sûretés réelles ou autres garanties nécessaires à la conclusion de ces emprunts ; Ainsi que toutes opérations civiles, directement ou indirectement rattachées à cet objet social, en facilitant la réalisation et n'affectant pas le caractère civil de la Société. **Gérance :** M Durand Julien demeurant 64 bis rue Rouget de Lisle 78500 SARTROUVILLE **Durée :** 99 ans à compter de son immatriculation au RCS de VERSAILLES.

MODIFICATIONS

ALP01307706

Cette annonce paraît pour les départements "Seine-Saint-Denis" et "Yvelines".

« BUREAU D'ETUDES EN AMENAGEMENT URBAIN »

Société par Actions Simplifiée Unipersonnelle au capital de 5 000 €, 14 Allée Charlie Chaplin 93230 Romainville, 879 285 385 R.C.S. Bobigny

Par décision de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 22/10/2025, il a été décidé de transférer le siège social et l'établissement principal au **2 Chemin du Roi - 78750 Mareil-Marly**. La société est radiée du RCS de Bobigny et une nouvelle immatriculation a été effectuée au RCS de Versailles. Les statuts ont été modifiés en conséquence.

ALP01330715

LILA INVEST

SARL au capital de 30 000 €

Siège social : 32 ROUTE DE SAINT-LEGER

78125 POIGNY LA FORET

RCS VERSAILLES 843 764 283

L'AGE du 17/10/2023 a décidé à compter du 17/10/2023 de rendre effectif le départ de Monsieur LEBRET JEAN-PIERRE aux fonctions de co-gérant pour cause de décès.

Modification au RCS VERSAILLES.

LA GERANTE

Actus franciliennes

75 PARIS

RÉFLÉCHIR À SON PROJET D'ENTREPRISE

Mardi 9 décembre, de 13h45 à 17h, l'association Activ'Action propose un atelier pour les porteurs de projet d'entreprise. Il a pour but d'aider à définir les besoins du projet et trouver des opportunités pour passer de l'idée à l'action. L'atelier aura lieu à la Cité des métiers (Cité des sciences et de l'industrie, Paris XIX).
Plus d'informations sur : https://cutt.ly/6tykdZkZ

78 YVELINES

ATELIERS DE L'ASSOCIATION SALVETERRA

En décembre, l'association Salveterra propose les ateliers gratuits suivants : vendredi 5 « Obtenir un RDV d'affaires » ; mardi 9 « Apprendre à vendre » ; mercredi 17 « La gestion économique et juridique ». Ces ateliers durent trois heures et ont lieu en présentiel dans les locaux de l'association à La Celle-Saint-Cloud.
Plus d'informations sur : https://www.salveterra.fr

91 ESSONNE

ATELIERS CRÉATION ET FINANCEMENT

Le réseau Initiative Essonne propose plusieurs ateliers en décembre. Pour les porteurs de projet, trois ateliers « Je crée, je gagne » sont prévus jeudi 4 à Viry-Châtillon ; mardi 9 à Massy et mardi 16 à Dourdan. Lundi 8 décembre, le thème de l'atelier est « Comment financer votre projet ? ». Il aura lieu à Évry-Courcouronnes.
Plus d'informations sur : https://cutt.ly/1raAWXE3

92 HAUTS-DE-SEINE

ENTREPRENDRE ET COMMUNIQUER À L'ÈRE DU DIGITAL ET DE L'IA

Lundi 8 décembre, de 8h45 - 16h45, le service Vie économique et emploi de Suresnes organise un atelier dont le but est d'aider les entrepreneurs suresnois dans la valorisation de leur activité grâce aux outils numériques, à l'intelligence artificielle et aux leviers de visibilité en ligne. L'atelier reposera sur des éléments théoriques et des exercices pratiques applicables immédiatement.
Plus d'informations sur : https://cutt.ly/xtylsghY

93 SEINE-SAINT-DENIS

CÉRÉMONIE DE CLÔTURE DE FAITES DE L'INTERNATIONAL

Lundi 8 décembre, à partir de 16h, la CCI Paris-Île-de-France organise la cérémonie de clôture de la 18e édition de Faites de l'International. Le programme prévoit une session de speed meeting entre entreprises et experts, la remise de trophées MOCI et des débats. La soirée aura lieu au Conseil régional Île-de-France à Saint-Ouen.
Plus d'informations sur : https://cutt.ly/1tylmAUh

94 VAL-DE-MARNE

RÉUSSIR SON BUSINESS PLAN

Jeudi 11 décembre, de 9h15 à 12h, la Cité des métiers du Val-de-Marne tient un atelier gratuit pour les créateurs d'entreprise. Organisé en partenariat avec la CCI, il permettra de savoir rédiger un business plan, de valider sa rentabilité pour trouver des financements. L'atelier aura lieu à la Cité des métiers de Choisy-le-Roi.
Plus d'informations sur : https://cutt.ly/2tylAFJD

95 VAL-D'OISE

AIDES ET FINANCEMENTS POUR UN PROJET

Mardi 9 décembre, l'association Initiactive 95-78 tient une réunion destinée à des femmes entrepreneures issues d'un quartier politique de la ville de l'agglomération Roissy Pays de France. Elles pourront s'informer sur les aides financières et sur les accompagnements disponibles pour créer une entreprise.
Plus d'informations sur : https://cutt.ly/hty4dJzZ

ENVOYEZ VOS ACTUS FRANCILIENNES À COLLIVIER@LESECHOS.FR

DISSOLUTIONS

ALP01327814

SASU APPERTECH
En liquidation au capital de 1 000 €
Siège social : 22 Avenue La Fontaine 78160 MARLY LE ROI
RCS VERSAILLES 904 092 855

En date du 24/11/2025, l'associé unique a approuvé les comptes de liquidation, déchargé le liquidateur Monsieur RAINEAU Michael, demeurant 22 Avenue La Fontaine, 78160 MARLY LE ROI de son mandat, lui a donné quitus de la gestion et a constaté la clôture des opérations de liquidation à compter du 25/11/2025.

Les comptes de la liquidation seront déposés au greffe du Tribunal de commerce VERSAILLES.

Michael Raineau

---

92 • HAUTS-DE-SEINE

SOCIETES

CONSTITUTIONS

ALP01308985

Par ASSP en date du 20/10/2025, il a été constitué une SASU dénommée :

ESSENTIEL CONNECT

Siège social : 99 Avenue Achille Peretti 92200 NEUILLY-SUR-SEINE **Capital :** 1 € **Objet social :** Agence d'influence marketing, conseil en stratégie de communication et marketing digital, gestion de campagnes publicitaires et promotionnelles sur les réseaux sociaux, mise en relation avec des influenceurs et créateurs de contenu, ainsi que toutes activités connexes ou complémentaires **Président :** M Sadaoui Mohammed demeurant 1 Allée de Savoie 78170 LA CELLE-SAINT-CLOUD 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.

ALPI000137833

Par ASSP en date du 19/11/2025 il a été constitué une SASU à capital fixe dénommée :

NJA CAPITAL

Capital : 100,00 €

Objet social : La Société a pour objet, directement ou indirectement, en France ou à l'étranger : - L'acquisition, la souscription, la détention, la gestion et la cession de toutes parts sociales ou valeurs mobilières dans toutes sociétés ou entités juridiques, créées ou à créer, françaises ou étrangères ; - la fourniture, par tous moyens, de toutes prestations administratives, techniques, commerciales, financières, informatiques et plus généralement dans le domaine du management d'entreprise, à toutes sociétés ou entreprises, françaises ou étrangères, dans lesquelles la Société détient, directement ou indirectement, une participation ou des intérêts, - La fourniture de toutes prestations de services, de gestion, de conseil et d'assistance au profit de tous tiers et notamment des sociétés françaises et étrangères, y compris toutes prestation d'études, d'entremise, de coordination, de supervision et d'exécution en matière de transaction immobilière, et notamment d'achat, de vente, d'échange, de location de biens et droits immobiliers et/ou portant sur des fonds de commerce, gestion immobilière et technique, construction, développement et commercialisation de programmes immobiliers, et gestion administrative, comptable, financière, patrimoniale, stratégique et/ou juridique pour tous aspects se rapportant à la gestion d'actifs mobiliers ou immobiliers. Et plus généralement toutes opérations industrielles, commerciales, financières, mobilières ou immobilières pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'objet social ci-dessus spécifié ou à tout autre objet similaire ou connexe. La Société peut recourir en tous lieux à tous actes ou opérations de quelque nature et importance qu'elles soient, dès lors qu'ils peuvent concourir ou faciliter la réalisation des activités visées aux alinéas qui précèdent ou qu'ils permettent de sauvegarder, directement ou indirectement, les intérêts commerciaux ou financiers de la Société ou des entreprises avec lesquelles elle est en relation d'affaires.

Durée : 99 ans à compter de l'immatriculation au RCS de Nanterre.

Siège social : 30 Rue Jacques Dulud 92200 Neuilly-sur-Seine.

Président(e) : M. FERNANDES Bruno pour une durée illimitée demeurant 30 Rue Jacques Dulud 92200 Neuilly-sur-Seine

actus des réseaux

CCI PAU BÉARN

DAVID CONTÉ REJOINT LA CCI PAU BÉARN POUR RENFORCER SON PÔLE ATTRACTIVITÉ

La chambre consulaire des Pyrénées-Atlantiques consolide ses équipes développement et attractivité avec la nomination de David Conté au poste de responsable de l'attractivité du Béarn.
En coordination avec les acteurs publics, institutionnels et privés, David Conté a pour mission de mettre en œuvre une stratégie de communication pour promouvoir les atouts économiques du Béarn, d'accompagner les entreprises du territoire et les porteurs de projets souhaitant s'y implanter, de faciliter les relations entre les entreprises, les collectivités et les partenaires financiers, et de développer des évènements et nouer des partenariats durables.

OBADIA ACHILLE avocats

CRÉATION DU CABINET OBADIA ACHILLE À PARIS

Le Cabinet Obadia Achille, cabinet spécialisé en droit des affaires, annonce son lancement à Paris. Fondé par Vanessa Obadia Achille, avocate en droit des sociétés, le cabinet accompagne les entrepreneurs, les dirigeants et les sociétés dans leurs enjeux juridiques stratégiques. Avec une approche « claire et efficace », le cabinet propose des réponses réactives et un langage simple, au service des décisions des dirigeants.

ENVOYEZ VOS ACTUS À COLLIVIER@LESECHOS.FR

ALP01332111

Par ASSP en date du 30/11/2025, il a été constitué une SAS dénommée :

AMS SYSTEMS SOLUTIONS

Siège social : 55 rue du Trosy 92140 CLAMART **Capital :** 1000 € **Objet social :** • Le consulting informatique, • Le conseil, l'audit, la formation, l'accompagnement technologique, • Le développement et la réalisation de solutions informatiques, • Et toutes opérations financières, commerciales ou industrielles se rattachant directement ou indirectement à cet objet. **Président :** M Aminsah Will demeurant 55 rue du Trosy 92140 CLAMART 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 :** Toute cession d'actions, à quelque titre que ce soit, au profit d'un tiers ou d'un associé existant, est soumise à l'agrément préalable et exclusif de Monsieur Will AMINSAH. Aucune action ne peut être cédée, transférée, apportée, échangée ou donnée sans l'autorisation expresse, écrite et préalable de Monsieur Will AMINSAH, à qui est conféré un pouvoir exclusif et discrétionnaire en matière d'agrément. En conséquence, aucun nouvel associé ne peut entrer au capital de la société AMS Solution sans la validation personnelle et exclusive de Monsieur Will AMINSAH. En cas de demande d'agrément, Monsieur Will AMINSAH peut : o accepter la cession, o la refuser sans justification, o imposer des conditions particulières. Toute cession réalisée en violation de la présente clause d'agrément est nulle et de nul effet. **Durée :** 99 ans à compter de son immatriculation au RCS de NANTERRE.

ALP01331476

Par ASSP en date du 20/11/2025, il a été constitué une SASU dénommée :

JORSEN

Siège social : 134, RUE DE NORMANDIE 92400 COURBEVOIE **Capital :** 1000 € **Objet social :** La société a pour objet, directement ou indirectement, tant en France qu'à l'étranger : - L'entretien, le nettoyage, l'hygiène de tous locaux et services associés y compris le nettoyage de chantier. - L'achat, vente, location, distribution de matériels, équipements et produits de nettoyage. - et généralement toutes opérations commerciales, industrielles, financières, mobilières ou immobilières, se rapportant directement ou indirectement à l'objet social ou susceptibles d'en faciliter l'extension ou le développement. **Président :** M AMEHAME KWAMI demeurant 134, RUE DE NORMANDIE 92400 COURBEVOIE élu pour une durée de Illimité 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.

ALP01309535

Par ASSP en date du 29/10/2025, il a été constitué une SASU dénommée :

ASTREINTE SOCIALE PLUS

Siège social : 31 T rue de Paris 92110 CLICHY **Capital :** 200 € **Objet social :** La Société est dénommée de la manière suivante : ASTREINTE SOCIALE PLUS. La Société a le sigle suivant : ASP. La Société a le nom commercial suivant : Astreinte sociale Plus. Tous les actes et les documents émanant de la Société et destinés aux tiers indiqueront la dénomination sociale, précédée ou suivie immédiatement des mots « Société par Actions Simplifiée Unipersonnelle » ou des initiales « SASU » et de l'énonciation du capital social, ainsi que du numéro d'immatriculation de la Société au registre du commerce et des sociétés. **Président :** Mme CHELKHA Fatima demeurant 31 T rue de Paris 92110 CLICHY **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

ALP01321099

EK PARTNERS

SASU au capital de 100 € Siège social : 1 bis RUE DE CHATEAUDUN 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT RCS NANTERRE 93213549400015

Par décision de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 27/10/2025, il a été décidé de transférer le siège social au 5 Rue du Général Delanne 92200 NEUILLY-SUR-SEINE à compter du 27/10/2025, de nommer M KISSOUS Mickaël demeurant 1 bis Rue de Châteaudun 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT en qualité de Président en remplacement de Mme OUAHBA épouse KISSOUS Eva

Modification au RCS de NANTERRE.

ALP01331777

Cette annonce paraît pour les départements "Val-de-Marne" et "Hauts-de-Seine".

COMET

Société par actions simplifiée au capital de 1.249.862,21 euros

Siège social : 14, avenue du Général de Gaulle, 94160 Saint-Mandé

821 075 413 R.C.S. Créteil

Suivant acte en date du 28/11/2025, le président a décidé de transférer le siège social au 4, allée Ferrand – 104, avenue Charles de Gaulle, 92200 Neuilly-sur-Seine.

Président Monsieur Laurent POTEL, 1, rue Escudier 92100 BOULOGNE BILLANCOURT

La société sera immatriculée au RCS de Nanterre.

Pour avis

ALP01325787

Cette annonce paraît pour les départements "Paris" et "Hauts-de-Seine".

MEGAVISION FRANCE

SASU au capital de 30 000 €

Siège : 10 rue Penthièvre 75008 Paris

754 094 688 RCS de PARIS

Par AGE du 17-11-2025 il a été décidé, à compter du 17-11-2025, de :

Nommer Président Monsieur LEMIK Sebastian 124 rue Tolbiac Paris 75013 en remplacement de Monsieur ABDUL HAQ Muhammad démissionnaire - transférer le siège social au 99 avenue Achille Peretti 92200 Neuilly-sur-Seine

Radiation du RCS de PARIS et immatriculation au RCS du NANTERRE

ALP01324906

Cette annonce paraît pour les départements "Seine-Saint-Denis" et "Hauts-de-Seine".

REVELCO

SASU au capital de 260 €

Siège social : 7 RUE JULES AUBRY 93300 AUBERVILLIERS

RCS 925 148 041 BOBIGNY

L'associé unique, en date du 18/11/2025, a décidé de transférer le siège social au 6 rue des Bateliers, Bureau 3, 92110 CLICHY.

Président : M RAUZADA OURIEL, 7 RUE JULES AUBRY 93300 AUBERVILLIERS

Radiation du RCS de BOBIGNY et immatriculation au RCS de NANTERRE

ALP01331593

Cette annonce paraît pour les départements "Paris" et "Hauts-de-Seine".

NM LEYENOR

SARL au capital de 465.334 €

Siège social : 37 rue de Reuilly – 75012 Paris

977 512 607 RCS PARIS

L'AGE en date du 11/09/2025 a décidé de transférer le siège social au 45 rue Chaptal – 92300 Levallois Perret. Président : Mr Nathanaël MIZRAH dt 45 rue Chaptal – 92300 Levallois Perret. Les statuts ont été modifés en conséquence.

La société sera immatriculée au RCS de NANTERRE et radiée du RCS de PARIS.

ALPI000137932

DOUC DRIVE TRANSPORT

SASU au capital de 100,00 €

Siège social : 5 AVENUE LACASSAGNE 69003 LYON

Par décision de l'associé unique du 19/11/2025, il a été décidé

de transférer le siège social au : 32 Rue de Paris 92100 Boulogne-Billancourt,

à compter du 19/11/2025. Président **M. DOUCOURE Yaya** demeurant 5 Avenue Lacassagne 69003 Lyon. Radiation au RCS de Lyon et immatriculation au RCS de Nanterre 909882029.

ALP01308362

THE DUOSE & FRENCHY GLAAM

SAS au capital de 1000 € Siège social : 232 AVENUE ARISTIDE BRIAND 92220 BAGNEUX RCS NANTERRE 891983660 Par décision de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 23/10/2025, il a été décidé de transférer le siège social au 200 RUE DE LA CROIX NIVERT 75015 PARIS 15 à compter du 23/10/2025. Radiation au RCS de NANTERRE et immatriculation au RCS de PARIS.

ALP01330463

FRANK

Société par actions simplifiée au capital de 1 000 euros

Siège social : 9 rue du Gué, 92500 RUEIL MALMAISON

820120715 RCS NANTERRE

En date du 20/11/2025, l'Associé Unique a décidé de transférer le siège social 9 rue du Gué, 92500 RUEIL MALMAISON au 51 rue George Sand 92500 RUEIL MALMAISON à compter du même jour et de modifier en conséquence l'article 4 des statuts.

ALP01319023

PALLAS TV

SAS au capital de 10000 € Siège social : 38 QUAI DU POINT DU JOUR 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT RCS NANTERRE 494622996

Par décision de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 10/11/2025, il a été décidé de transférer le siège social au 43 PLACE ABEL GANCE 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT à compter du 10/11/2025

Modification au RCS de NANTERRE.

ALP01325785

Cette annonce paraît pour les départements "Paris" et "Hauts-de-Seine".

MEGAVISION FRANCE

SASU au capital de 30000 €

Siège : 10 rue Penthièvre 75008 Paris

754 094 688 RCS de PARIS

Par décision de AGE du 17-11-2025, il a été décidé de transférer le siège social à compter du 17-11-2025 au 99 avenue Achille Peretti 92200 Neuilly-sur-Seine Radiation au RCS de PARIS et reimmatriculation au RCS de NANTERRE

ALP01329943

LARRERESOL

SAS au capital de 1000 € Siège social : 2 Rue du Regard 92380 GARCHES RCS NANTERRE 927560391

Par décision Assemblée Générale Extraordinaire du 27/11/2025, il a été décidé de modifier la dénomination sociale qui devient : SUDSOL à compter du 27/11/2025. Modification au RCS de NANTERRE.

DISSOLUTIONS

ALPI000138008

LO FACTORY

SAS au capital de 2000,00 €

Siège social : 111 RUE DE BUZENVAL 92380 GARCHES RCS Nanterre 887632867

Par décision Assemblée Générale Extraordinaire du 03/12/2025, il a été décidé : d'approuver les comptes définitifs de la liquidation; de donner quitus au liquidateur **M. DAUGER OLIVIER** demeurant 5 Rue Paracelse 31100 Toulouse pour sa gestion et décharge de son mandat; de prononcer la clôture des opérations de liquidation à compter du 03/12/2025.

Radiation au RCS de Nanterre.

VENTE DE FONDS - GERANCE

OPPOSITIONS

ALP01332734

Suivant acte SSP du 28/11/2025 enregistré au SIE de Vanves le 01/12/2025 (dossier 2025 00059274 réf 9224P02 2025 A 04492),

La société SN CONCEPT, SARL au capital de 7.500 €, ayant son siège social 15 av. du Plessis 92290 Châtenay-Malabry, immatriculée au RCS Nanterre numéro 501 826 028, représentée par son Gérant, Mr Samuel NIVERT,

A cédé à la société A2 CREATION, SAS au capital de 30.000 €, ayant son siège social 17 av. du Plessis 92290 Châtenay-Malabry, immatriculée au RCS Nanterre numéro 992 780 783, représentée par son Président, Mr Arnaud AMOYAL-RENARD,

Un fonds de commerce d'agencement, décoration, installation de cuisines et de salles de bains, exploité sous l'enseigne « MOBALPA », sis et exploité 15/17 av. du Plessis 92290 Châtenay-Malabry, moyennant le prix de 140.000 €.

La prise de possession et l'exploitation effective par l'acquéreur ont été fixées au 01/12/2025.

Les oppositions seront reçues dans les dix jours de la dernière en date des publicités légales, au fonds cédé pour la validité et au cabinet de Maître Grégory CHERQUI, avocat au Barreau de Paris, sis 15 rue de Lübeck 75116 Paris, pour la correspondance.

UNIQUE GÉRANCE

ALP01332570

Aux termes d'un SSP en date du 11/07/2025, la société **COPAGAU** SA au capital de 183928.36 € située 22 RUE HENRI BARBUSSE 92110 CLICHY immatriculée au RCS de NANTERRE sous le numéro 622012565 a donné en location gérance à la société **WOODMAY'S TRANSPORT** SASU au capital de 100 € située 1 BOULEVARD EMILE ZOLA, 92000 NANTERRE en cours d'immatriculation au RCS de NANTERRE un fonds de commerce de Exploitation d'un taxi parisien situé **22 RUE HENRI BARBUSSE 92110 CLICHY** à compter du 11/07/2025 au 10/07/2026. Le contrat est renouvelable par tacite reconduction d'une période de 12 mois.

93 • SEINE-SAINT-DENIS

SOCIETES

MODIFICATIONS

ALP01331010

Cette annonce paraît pour les départements "Val-de-Marne" et "Seine-Saint-Denis".

AnassBenConsulting Sasu au capital de 1 000 €, Siège social : 11 Avenue Jeanne d'Arc 94110 Arcueil, RCS Créteil 880325824. L'AGE du 21/11/2025 a décidé à compter du 21/11/2025 de transférer le siège social au 9 Rue Raymond Louviot, Bâtiment B, 3e étage, 93360 Neuilly-Plaisance ; de modifier la dénomination sociale par AB Software Engineering ; de transformer la société en entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée sans la création d'un être moral nouveau. Son capital, sa durée, son objet et la date de clôture de son exercice social demeurent inchangés ; de nommer Gérant Anass BENJELLOUN, demeurant 9 Rue Raymond Louviot, Bâtiment B, 3e étage, 93360 Neuilly-Plaisance. Les statuts ont été modifiés en conséquence. Radiation au RCS de Créteil et immatriculation au RCS de Bobigny.

ALP01326157

TV INVESTISSEMENT

SCI au capital de 19.818,37 €

Siège social : 154 rue des Rosiers – 93400 Saint Ouen sur Seine

401 652 201 RCS BOBIGNY

L'AG en date du 17/11/2025 a décidé de :

-Nommer en qualité de Gérant : Mr Daniel VAYSSE demeurant 67 rue Victor Hugo – 92270 Bois Colombes et ce en remplacement de Mme Baktha VAYSSE, décédée.

-Transférer le siège social au 67 rue Victor Hugo – 92270 Bois Colombes.

Les statuts ont été modifiés en conséquence. La société sera radiée au RCS de BOBIGNY et immatriculée au RCS de NANTERRE.

ALP01331829

Cette annonce paraît pour les départements "Paris" et "Seine-Saint-Denis".

FUTURE STREET

SARL au capital de 4 000,00 €

Siège social : 17-21 rue Saint Fiacre, Paris, 75002, France

843 841 776 RCS Paris

Par SSP en date du 27/08/2025, il a été décidé de transférer le siège social de la société au Urbaparc Batiment C1 2 A 8 Boulevard De La Liberation 93200 Saint Denis. L'ancien siège est supprimé.

Mentions aux RCS Bobigny et Paris

94 • VAL-DE-MARNE

SOCIETES

MODIFICATIONS

ALP01330729

Cette annonce paraît pour les départements "Paris" et "Val-de-Marne".

BAILLY INVESTISSEMENT

SAS au capital de 986.212,50 €

Siège social : 63 avenue Franklin D. Roosevelt 75008 PARIS

RCS PARIS 399 831 007

Aux termes d'une décision en date du 24/11/2025, le Président, conformément aux statuts, a décidé de transférer le siège social du 63 avenue Franklin D. Roosevelt 75008 PARIS au 58 rue du général Chanzy 94130 Nogent sur Marne, à compter du même jour, et de modifier en conséquence l'article 4 des statuts.

Bernard CHAPOT, demeurant 16 avenue du Square 75016 Paris, reste Président. La durée de la société expirera le 31/01/2094 et son objet reste l'acquisition par voie d'apport, d'achat, de souscription ou autrement, la propriété, l'administration, la gestion de tous titres, parts sociales, obligations et autres valeurs mobilières. Radiation au RCS de PARIS et ré-immatriculation au RCS de CRETEIL.

ALP01332321

Cette annonce paraît pour les départements "Essonne" et "Val-de-Marne".

GP2

SA au capital de 126.000 euros

Siège social : 13 voie de la Cardon, Parc Gutenberg, Bât J, 2ème étage

91120 PALAISEAU

421 901 240 RCS EVRY

Le 24 novembre 2025, le CA de la SA qui a pour Directeur Général, M. Laurent MASSON demeurant 1 allée de la Bièvre 94260 FRESNES a décidé de transférer le siège social au 28 avenue des Pépinières 94260 FRESNES. En conséquence, la société sera immatriculée au RCS de CRETEIL.

DISSOLUTIONS

ALP01327528

COTE ARCHI DECO

Société à Responsabilité Limitée

Au capital de 7 622,45 euros

Siège et siège de liquidation : 89 Avenue Pierre Brossolette, 94170 LE PERREUX SUR MARNE

410 457 246 RCS CRETEIL

L'AGE du 31/10/2025 a décidé la dissolution anticipée de la Société à compter du 31/10/2025 et sa mise en liquidation amiable sous le régime conventionnel dans les conditions prévues par les statuts et les délibérations de ladite assemblée.

Elle a nommé comme liquidateur Bruno STORAI, demeurant 6 rue Henri Navarre, 94170 LE PERREUX SUR MARNE, pour toute la durée de la liquidation, avec les pouvoirs les plus étendus tels que déterminés par la loi et les statuts pour procéder aux opérations de liquidation, réaliser l'actif, acquitter le passif, et l'a autorisé à continuer les affaires en cours et à en engager de nouvelles pour les besoins de la liquidation.

Le siège de la liquidation est fixé au 89 Avenue Pierre Brossolette, 94170 LE PERREUX SUR MARNE. C'est à cette adresse que la correspondance devra être envoyée et que les actes et documents concernant la liquidation devront être notifés.

Les actes et pièces relatifs à la liquidation seront déposés au greffe du Tribunal de commerce de CRETEIL, en annexe au RCS.

95 • VAL-D'OISE

SOCIETES

MODIFICATIONS

ALP01330054

SCI R.F.T.S

SCI au capital de 250 €

Siège social : PA de Fortuneau, Rue de Dion Bouton - 26200 MONTELIMAR

487 956 930 RCS de Romans-sur-Isère

Aux termes de l'AGOE en date du 07/11/2025, les associés ont :

- nommé co-gérantes Mme Emma ROSATI demeurant 530 Chemin des Pièces - 05260 ANCELLE et Madame Lou ROSATI demeurant 373 Chemin des Videaux - 07400 ROCHEMAURE en remplacement de M. Rodolphe ROSATI et de M. Frédéric ROSATI ;

- décidé de transférer le siège social au 8 Rue Guy Moquet - 95100 ARGENTEUIL, à compter du 07/11/2025.

Objet social : Acquisition, administration, exploitation de terrains, construction de bâtiments.

Durée : expire le 08/01/2105

Radiation au RCS de Romans-sur-Isère et ré immatriculation au RCS de Pontoise.

ALP01327815

NINI COSY

SASU au capital de 300 €

Siège social : 24 AVENUE VOLTAIRE 95230 SOISY SOUS MONTMORENCY

RCS PONTOISE 951 175 173

En date du 24/11/2025, le président a décidé le transfert du siège social à compter du 24/11/2025 et de modifier l'article ARTICLE 2 : SIEGE SOCIAL des statuts comme suit :

- Ancienne mention : le siège social de la société est fixé au 24 AVENUE VOLTAIRE, 95230 SOISY SOUS MONTMORENCY.

- Nouvelle mention : le siège social de la société est fixé au 18 RUE DE MORA, 95880 ENGHIEN LES BAINS.

L'inscription modificative sera portée au RCS PONTOISE tenue par le greffe du tribunal.

ALP01331560

OPTIMEUM

SASU au capital de 3000 € Siège social : 41 RUE DE LA FONTAINE AU ROI 75011 PARIS RCS PARIS 840792808 Par décision du président du 28/11/2025, il a été décidé de transférer le siège social au 21 grande rue - Le Vaumion 95710 AMBLEVILLE à compter du 01/12/2025

Présidence : M Rueland Pierre demeurant 21 grande rue - Le Vaumion 95710 AMBLEVILLE. Radiation au RCS de PARIS et immatriculation au RCS de PONTOISE.

DISSOLUTIONS

ALP01330619

MC VTC

SARL au capital de 1000 € Siège social : 36 RUE FRANCOIS HENRI RIESENER 95740 FRÉPILLON RCS PONTOISE 811635606

Par décision Assemblée Générale Extraordinaire du 24/11/2025, il a été décidé la dissolution anticipée de la société et sa mise en liquidation amiable, il a été nommé liquidateur(s) M MOLERO CHRISTOPHE demeurant au 36 RUE HENRI FRANCOIS RIESENER 95740 FRÉPILLON 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.

ALP01316458

PRESCI COUP'

EURL au capital de 1000 € Siège social : 4 bis square des artistes 95520 OSNY RCS PONTOISE 915098826

Par décision Assemblée Générale Ordinaire du 31/03/2025 il a été décidé : d'approuver les comptes définitifs de la liquidation; de donner quitus au liquidateur, Mme BARBARINO PRESCILIA demeurant 3 grande place 95000 CERGY pour sa gestion et décharge de son mandat; de prononcer la clôture des opérations de liquidation à compter du 31/03/2025. Radiation au RCS de PONTOISE.

ALP01313421

SELSYSTEM

EURL au capital de 1000 €

Siège social : 138 avenue jean jaurès 95100 Argenteuil.

878669985 RCS PONTOISE

Le 31/12/2022, l'associé unique a approuvé les comptes de liquidation, déchargé le liquidateur, M. DJAMEL SELMANE, 138 Avenue Jean Jaurès 95100 ARGENTEUIL, de son mandat et constaté la clôture des opérations de liquidation.

Radiation au RCS de PONTOISE.

DIVERS

ALP01329061

Rectificatif à l'annonce publiée dans Les Echos du 15/07/2025 concernant SASU LE GELES, Il fallait lire :

"capital de 100 €"

"Les comptes de clôture seront déposés au greffe du tribunal de commerce de Pontoise.

Radiation au RCS de Pontoise"

