



Les marchés retiennent leur souffle

- Inquiétudes sur l'IA, tensions géopolitiques, guerre commerciale... La donne a changé pour les investisseurs.
- Les bulles qui s'étaient formées dans les cryptos, la tech ou le crédit privé commencent à se dégonfler.
- Pour l'instant, les Bourses mondiales tiennent bon et les capitaux se redirigent vers la vieille économie.

// PAGES 14-15

enquête

Les élus locaux face aux conséquences du changement climatique

Les crues exceptionnelles sonnent comme une nouvelle alarme, mais seules les grandes villes ont préparé leur plan d'adaptation // PAGES 22-23

Droits de douane

Les différents scénarios qui s'offrent aux firmes européennes // P. 4



Municipales A Lyon, Aulas met à profit sa forte notoriété

// P. 12

L'Europe s'emploie à rassurer Zelensky



EUROPE Ils ont fait le voyage. Quatre ans après l'invasion de l'Ukraine par la Russie, la présidente de la Commission européenne, Ursula von der Leyen, et le président du Conseil européen, Antonio Costa, sont venus assurer Volodymyr Zelensky, mardi, à Kiev, du plein soutien des Vingt-Sept. Ils lui ont promis que le prêt de 90 milliards d'euros décidé l'an dernier et que les nouvelles sanctions contre Moscou verraient bien le jour, malgré le veto de la Hongrie. Mais ils ne se sont pas engagés sur une date d'adhésion de l'Ukraine à l'Union européenne, comme l'a encore demandé le président. // PAGES 6 ET 7

Agriculture Le financement du plan sur la souveraineté alimentaire inquiète // P. 18

Païement Stripe voit sa valorisation propulsée à 159 milliards de dollars // P. 25

l'éditorial

Agenda social : le grand vide



Les syndicats et les organisations patronales se retrouvent ce mercredi pour une dernière séance de négociation sur l'indemnisation chômage des ruptures conventionnelles. En dépit des désaccords affichés jusque-là, il est probable que les partenaires sociaux trouvent un compromis. Un échec conduirait à une reprise en main de l'Etat, déjà omniprésent dans la gestion de l'assurance-chômage. Mais si accord il y a, ce sera à minima au vu du cahier des charges imposé par le gouvernement Lecornu. Celui-ci avait en effet accepté, sous la pression des syndicats, de renoncer aux objectifs ambitieux d'économies fixés précédemment par l'équipe Bayrou. Avec la suspension de la réforme des retraites, il s'agissait de donner des gages pour amadouer les syndicats et la gauche, et éviter une censure immédiate sur le projet de budget.

En conséquence, la négociation n'aura porté que sur les ruptures conventionnelles. Le durcissement des conditions d'indemnisation les concernant apparaît certes justifié, pour limiter les abus et inci-

ter davantage à la reprise d'emploi. Sans porter préjudice à un dispositif qui a fait ses preuves dans les entreprises. Mais les économies visées (400 millions, et encore pas tout de suite...) ne sont pas à la hauteur des besoins financiers de l'Unédic. Surtout en période de remontée du chômage.

Plus globalement, l'agenda social paraît bien pauvre au regard des enjeux de financement du modèle français. Personne n'attend de grandes avancées à l'issue de la conférence Travail Emploi Retraite, qui semble avoir surtout été lancée par l'exécutif (sans le Medef) afin « d'habiller » le recul sur les retraites. L'agenda dit autonome des partenaires sociaux est par ailleurs mal engagé depuis la polémique stérile sur le « CDI jeunes ». Un tableau qui contraste avec le grand débat qui agite notre voisin allemand sur le financement de la protection sociale et les moyens de renforcer la compétitivité d'un modèle économique ébranlé. En France, il faudra malheureusement attendre, au mieux, la campagne présidentielle. — **Etienne Lefebvre**

Christelle Thieffinne seule en lice pour prendre la tête de la CFE-CGC

SYNDICATS Il n'y aura pas de duel le 10 juin prochain à Strasbourg, lors du prochain congrès de la CFE-CGC pour la succession de François Hommeril. L'un des deux candidats à la présidence du syndicat de l'encadrement, Frédéric Guyonnet, a finalement décidé de jeter l'éponge, laissant la voie libre à Christelle Thieffinne. N'ayant pas réussi à convaincre une majorité de fédérations et ayant perdu le soutien d'Alliance police, le président du Syndicat national de la banque s'est résolu à se retirer de la course au profit d'une ingénieure de 53 ans. La future prési-



dente de la CFE-CGC a fait sa carrière chez Thales. Elle a pris des responsabilités à la Fédération de la métallurgie en 2019 puis, en 2023, a intégré la direction confédérale. Elle était chargée du dossier très exposé de la protection sociale. Christelle Thieffinne ne sera pas la première femme à présider la CFE-CGC. Avant François Hommeril, la confédération a été dirigée pendant un mandat par Carole Couvert. Après l'élection de Christelle Thieffinne en juin, trois des quatre premiers syndicats français seront dirigés par des femmes. // PAGE 3

Forvia fait sa révolution interne et opère un tri dans ses activités

AUTOMOBILE Forvia, qui a annoncé une perte nette de 2,1 milliards d'euros en 2025, va concentrer ses investissements dans l'électronique et les sièges automobiles. L'équipementier devrait bientôt céder son pôle d'aménagements intérieurs qui fabrique notamment des panneaux de por-

tes et des planches de bords et pèse 18 % du chiffre d'affaires. « Nous collaborons avec plusieurs acheteurs et mettons tout en œuvre pour finaliser le projet », indique aux « Echos » Martin Fischer. Le bon avancement des discussions a d'ailleurs poussé Forvia à modifier sa comptabilité, une obligation

« dès lors qu'il existe une forte probabilité qu'une transaction se concrétise dans les 12 mois suivants », précise-t-il. Le ratio d'endettement après avoir culminé à 3,1 en 2022, est déjà retombé à 1,7 en 2025. Le groupe a supprimé 6.400 postes sur un total prévu de 10.000 d'ici à 2028. // PAGES 16-17 ET 30

Ruptures conventionnelles : le patronat veut réduire la durée d'indemnisation

ENTREPRISES

Medef, CPME et U2P ont transmis lundi soir aux syndicats une version amendée d'un projet d'accord, à deux jours de la dernière séance de négociation à l'Unédic.

Leïla de Comarmond et Alain Ruello

« On n'a pas changé, ils n'ont pas changé, mais on n'est pas le 25 ! », commentait Olivier Guivarch, le négociateur de la CFDT sur l'assurance-chômage en fin de semaine dernière à l'issue de la troisième séance de négociation sur les ruptures conventionnelles. Pas sûr que la deuxième version du projet d'accord patronal transmis lundi aux syndicats permette de rapprocher les points de vue. Le patronat s'était engagé à leur envoyer un nouveau texte avant la dernière réunion qui doit avoir lieu ce mercredi. Il a fait le choix de leur laisser un délai pour l'examiner. De quoi permettre des ajustements avant cette séance censée être conclusive ? En l'état, le projet reste très urticant pour les organisations de salariés.

En ce qui concerne le cœur de la négociation, qui porte sur les économies à réaliser sur l'indemnisation des ruptures conventionnelles, le patronat ne dévie pas de la direction qu'il s'est fixée. Pas d'augmentation de la durée de la période de carence, une proposition de FO et de la CFTC à laquelle la CPME, en particulier, est violemment hostile car pour elle, cela se traduirait par une majoration de l'indemnité de départ négociée.

L'idée d'une réduction de la durée de la période de pré-rupture conventionnelle, dans laquelle sont recherchés les salaires perçus pour calculer l'allocation, est abandonnée. Mais la piste envisagée reste celle d'une diminution de la durée maximale d'indemnisation chômage, un peu adoucie par rapport au premier

projet. Il est proposé 15 mois pour les allocataires âgés de moins de 55 ans contre 18 mois aujourd'hui, et 20,5 mois pour ceux de 55 ans et plus, contre 22,5 mois à 55 ou 56 ans et 27 mois à partir de 57 ans. Le document reprend la proposition de la CFDT d'un accompagnement spécifique des chômeurs à la suite d'une rupture conventionnelle. Mais alors que la centrale proposait de fixer avec le conseiller de France Travail des rendez-vous à 6 et 12 mois avec la possibilité, le cas échéant, de réduire le montant de l'allocation, le patronat persiste à vouloir une dégressivité automatique.

Il est proposé 15 mois pour les allocataires âgés de moins de 55 ans contre 18 mois aujourd'hui.

Pour les allocataires dont le salaire mensuel brut de référence est supérieur ou égal à 2.000 euros, il est évoqué la réduction de 30 % de l'allocation à compter du septième mois d'indemnisation. Cette seule mesure rapporterait, selon les chiffres de l'Unédic, 30 millions d'euros la première année, 360 millions la deuxième, puis 540 millions en régime de croisière, atteints la troisième ou quatrième année, hors effet de comportement. Ces deux mesures combinées dépassent largement les 400 millions d'euros d'économies en année pleine, soit l'objectif minimal que le ministre du Travail a fixé dans son courrier de cadrage de la négociation envoyé en fin d'année aux partenaires sociaux.

D'autant que le projet d'accord va plus loin. Alors que la CGT appelle les intermittents du spectacle à manifester devant le siège de l'Unédic ce mercredi, le patronat maintient la piste d'un durcissement de leur régime, en relevant de 50 heures le nombre d'heures de travail dans les 12 derniers mois nécessaires pour être indemnisé (507 actuellement). Medef, CPME et U2P savent qu'il n'y a aucune chance que



Le président du Medef, Patrick Martin, à Matignon, en septembre 2025. Photo Adnan Farzat/NurPhoto via AFP

cela soit maintenu, mais se servent de cette mesure comme d'une monnaie d'échange.

Indemnisation des frontaliers et trop-perçus

Pour le reste, c'est sans risque puisqu'il s'agit d'appeler les pouvoirs publics à agir sur le serpent de mer de l'indemnisation des frontaliers. Reprenant une suggestion de France Travail, le document propose aussi d'arrêter d'ici au 30 juin 2026 des mesures pour réduire les trop-perçus ou indus, ces sommes versées à tort aux chômeurs qui représentent aujourd'hui plus de 1,5 milliard par an. Sans risque non

plus de heurter les syndicats puisque les deux camps sont rattachés sur ce sujet, le patronat propose enfin d'appeler solennellement l'Etat à cesser tout prélèvement financier sur le régime d'assurance-chômage, compte tenu de sa dette (60 milliards). Medef, CPME et U2P ont aussi abandonné le gel de la revalorisation des allocations chômage cette année. Lors d'une conférence de presse lundi destinée à montrer leur unité, les numéros un des syndicats ont averti : pas question d'aller au-delà de 400 millions d'économies et de toucher à autre chose que l'indemnisation des ruptures conventionnelles. ■

Le coup de pression des leaders syndicaux avant la dernière séance de négociation

Unis devant la presse, les leaders des cinq principaux syndicats ont averti le patronat qu'il était exclu pour eux d'aller au-delà des économies réclamées par le gouvernement sur les ruptures conventionnelles.

Le gouvernement a demandé aux partenaires sociaux de trouver 400 millions d'euros d'économies sur l'indemnisation chômage des ruptures conventionnelles. Pas question d'aller au-delà pour les syndicats. C'est ce qu'ont martelé encore lundi les numéros un des cinq confédérations, lors d'une conférence de presse commune. Un signal fort envoyé aux représentants des entreprises, dont le nouveau projet transmis lundi soir reste très urticant pour les organisations de salariés.

Dès le démarrage de la négociation, le Medef, la CPME et l'U2P ont exigé de rechercher 1 milliard d'euros d'économies. Ils ont même présenté un ensemble de mesures chiffré à plus de 4 milliards d'euros dans lequel piocher, « concours Lépine des mauvaises idées » pour Frédéric Souillot, le secrétaire général de Force ouvrière. Eh bien c'est non, ont dit en chœur les leaders de la CFDT, de la CGT, de Force

ouvrière, de la CFE-CGC et de la CFTC. « Nous sommes d'accord pour regarder quels sont les problèmes, s'il y en a, sur les ruptures conventionnelles, mais l'objectif ce n'est pas des économies à tout prix, ni de 1 ni de 4 milliards », a déclaré la leader cédétiste, Marylise Léon.

Hausse du chômage, baisse des droits des chômeurs depuis 2020, ponctions de l'Etat et dette Covid qui plombent les comptes... les arguments avancés par les syndicats ne sont pas nouveaux. Ce qui l'est c'est le choix d'une expression commune médiatisée, qui, comme l'a souligné Sophie Binet, la secrétaire générale de la CGT, « est un format assez inédit ». L'objectif est clair : peser un maximum dans la dernière ligne droite de la négociation.

Sur l'assurance-chômage, les syndicats ont encaissé les coups pendant sept ans. Mais l'arrivée à Matignon de Lecornu a changé la donne, puisqu'il a renoncé à l'exigence posée par François Bayrou, de 4 milliards de nouvelles économies en année pleine, divisant l'objectif par 10. Pour les organisations de salariés, cela change le rapport de force. Il ne peut être question de céder au patronat. Bien sûr, il y a l'épée de Damoclès d'une intervention de l'Etat en cas d'échec des négocia-

tions. Certains, côté syndicats, soupçonnent le Medef d'être sur ce scénario. Mais rien ne garantit à ce dernier qu'il obtiendrait gain de cause. Il n'a de surcroît pas échappé aux syndicats que l'organisation patronale, en froid avec l'exécutif, mise beaucoup sur le lancement de négociations entre partenaires sociaux. « Nous pensons avancer beaucoup plus efficacement dans le cadre du "dialogue social autonome" », a insisté Patrick Martin, son président.

Nouveau rapport de force

Il reste à le démontrer, et pour cela, il faut que la partie adverse soit prête, or ce n'est pas gagné. Vendredi, patronat et syndicats doivent de nouveau se réunir sur le sujet, leur précédente rencontre ayant déjà été perturbée par l'enjeu de l'assurance-chômage, ainsi que celui de l'Agirc-Arrco que les organisations de salariés ont invité dans la discussion.

Patrick Martin souhaite lancer deux négociations tout de suite : le modèle productif et l'emploi des jeunes, un sujet inflammable sur lequel le Medef a lancé des propositions très polémiques, ce qui n'a pas détendu l'atmosphère. Le message des syndicats est clair : l'issue de la réunion de ce mercredi sera déterminante pour la réussite de celle de

vendredi. « Nous n'étions pas demandeurs d'une nouvelle négociation [sur l'assurance-chômage] », a rappelé Cyril Chabanier, de la CFTC. « Les organisations syndicales ont pris leur part en acceptant de négocier, maintenant, au patronat de faire sa part du chemin », a dit Sophie Binet (CGT). Les leaders syndicaux ont mis au patronat le marché en mains. « Si [il] n'est pas loyal avec nous dans la négociation assurance-chômage – en l'occurrence, il ne l'est pas, il faut le dire – comment vous voulez qu'on se jette dans une négociation dans le cadre de l'agenda autonome ? », s'est interrogé François Hommeril, le président de la CFE-CGC.

« Engager un agenda social autonome qui commencerait par l'échec d'une négociation sur l'assurance-chômage [ne serait] pas forcément le meilleur des contextes », a également affirmé Marylise Léon. « On ne démarrerait, ou en tout cas, on ne fixerait l'agenda social autonome que dans la perspective d'une réussite [des négociations] sur l'assurance-chômage et les contrats courts », a-t-elle ajouté. Mais la syndicaliste se veut optimiste : « Il y a une voie de passage », a-t-elle ainsi assuré. Le dernier projet patronal montre en tout cas que la discussion n'est pas fermée. — **L. de C.**

France Travail sonne la mobilisation pour l'emploi dans les fermes

L'ex-Pôle emploi lance une série d'actions avec une grosse vingtaine d'acteurs de la filière pour répondre au défi massif de renouvellement des générations dans les exploitations agricoles.

Faire découvrir les métiers, accélérer les embauches, former plus vite, aider à l'installation... Après le nucléaire et la défense, France Travail lance une mobilisation nationale pour répondre aux besoins de main-d'œuvre dans les fermes. Associé à une grosse vingtaine d'acteurs de la filière, l'ex-Pôle emploi présentera ce mercredi au Salon de l'agriculture une série d'actions en ce sens alors que se dessine un changement de génération massif dans les exploitations.

En présence du ministre du Travail, Jean-Pierre Farandou, cette mobilisation rassemble le banc et l'arrière banc du secteur. Y participent la FNSEA ou les Jeunes Agriculteurs, côté syndicat professionnel par exemple, les Chambres d'agriculture, l'opérateur de compétences Ocapiat, la Fédération nationale d'agriculture biologique, la MSA, ou encore des associations de formation comme les MFR. Sans oublier l'appui des ministères concernés. Pour la directrice régionale Bretagne et référente pour la filière agricole de France Travail, Angélique Goodall, « la situation est critique ». Un chef d'exploitation sur deux par-

tira à la retraite dans les quatre ans qui viennent. Pour trois agriculteurs qui raccrochent, un seul jeune s'installe. L'édition 2025 du baromètre sur les besoins de main-d'œuvre de l'opérateur et du Crédoc faisait ressortir plus de 200.000 intentions d'embauche, près d'une sur deux étant anticipée comme difficile.

Même si cela concerne à 85 % des postes de saisonniers, l'emploi salarié a pris une part très importante au fil des années. « L'agriculteur est devenu un chef d'entreprise, mais les enfants n'ont pas forcément envie de continuer. Il y a un besoin d'aide à la reprise d'activité », souligne Angélique Goodall, en insistant sur le caractère inédit et complémentaire de la mobilisation, chacun apportant sa pierre à l'édifice.

Faire naître des vocations

Eleveur dans la Sarthe et président de « Demain je serai paysan », une association de promotion des métiers agricoles, Alexis Roptin abonde : malgré les difficultés économiques que connaissent nombre d'exploitations, l'enjeu est énorme pour trouver des chefs de culture ou des responsables d'ateliers en volaille, sans oublier les métiers para-agricoles, de mécaniciens ou de conducteur de machines par exemple.

Pour lui, faire naître des vocations passe par des phases de découvertes des métiers avant éventuellement de reprendre une exploitation, d'autant que l'innovation rend les métiers plus faciles. Quand bien même la reprise ne se matérialise pas, tout emploi salarié pourvu peut compenser la diminution du nombre d'exploitants. « Nous devons démarcher des personnes en reconversion, ils ont une expérience intéressante », ajoute-t-il. — **A. R.**

1,26

MILLION D'ACTIFS AGRICOLES
au 1^{er} janvier 2024.

Christelle Thieffinne seule en lice pour succéder à François Hommeril à la CFE-CGC

SOCIAL

N'ayant pas réussi à convaincre une majorité de fédérations et ayant perdu le soutien d'Alliance police, le président du Syndicat national de la banque (SNB), Frédéric Guyonnet, s'est retiré de la course à la présidence du syndicat des cadres.

Leïla de Comarmond

La CFE-CGC a eu quelques succès mouvementés dans son histoire. Ce ne sera pas le cas cette fois-ci. Il n'y aura en définitive pas de duel le 10 juin à Strasbourg, lors du prochain congrès de la centrale de l'encadrement qui verra François Hommeril raccrocher les gants après dix ans passés à sa tête. Frédéric Guyonnet, s'est retiré de la course, laissant Christelle Thieffinne seule en lice.

Expliquant avoir fait le « choix de privilégier le rassemblement plutôt que la division », le président du Syndicat national de la banque (SNB) a

évoqué dans un post LinkedIn mardi « *un choix politique assumé* ». Mais en réalité, le duo qu'il formait avec son numéro deux, Christophe Roth, membre de la direction confédérale actuelle et issu du syndicat policier Alliance, n'a pas réussi à convaincre.

Pas de suspense

Le soutien du Crédit agricole à Christelle Thieffinne le 19 février, après celui des assurances quelques jours avant, ne laissait aucun suspense sur le résultat d'un vote si Frédéric Guyonnet était allé jusqu'au bout. La perte de soutien d'Alliance Police, qui a obtenu des garanties sur le fait que le syndicat continuera à avoir sa place au sein de la CFE-CGC, lui a été fatale.

Ingénieure de 53 ans, la future présidente, entrée chez Thales AVS, à Vendôme, en 1998, a mené de front sa carrière de manager avec des mandats syndicaux dans l'entreprise à partir de 2004. Elle a pris des responsabilités à la Fédération de la métallurgie en 2019 puis, en 2023, a intégré la direction de la CFE-CGC.

En charge du dossier très exposé de la protection sociale au sein de la direction confédérale, elle a notamment participé au conclave sur les retraites. Christelle Thieffinne ne

sera pas la première femme à présider la CFE-CGC. Avant François Hommeril, la confédération a été dirigée pendant un mandat par Carole Couvert, qui n'avait pas réussi à obtenir le soutien de sa fédération pour se représenter, celle de l'énergie. Après l'élection de cette métallo, trois des quatre premiers syndicats français auront une et non un premier dirigeant.

Frédéric Guyonnet avait tenté de la prendre de vitesse en lançant sa campagne dès octobre. Il avait multiplié les messages sur les réseaux sociaux avec de grandes déclarations de principes sans réel contenu assorti d'un ping-pong de congratulations réciproques avec son numéro deux, Christophe Roth. Puis le 28 janvier, quelques semaines après l'annonce officielle par Christelle Thieffinne de sa candidature, le président du SNB avait rendu public lors d'une conférence de presse un programme fait d'une accumulation d'incantations qui n'a pas rassuré sur sa capacité à diriger la confédération.

Surreprésentation d'Alliance et du SNB

Il a cultivé en outre une ambiguïté sur son positionnement politique qui a inquiété. Interrogé sur la

proximité qu'il affichait il y a quelques années avec les royalistes et Philippe de Villiers sur les réseaux sociaux, il avait refusé de se prononcer : « *J'ai mes convictions politiques et quand je fais du syndicalisme, je suis apolitique* », avait-il répondu, cultivant une ambiguïté politique qui n'a pas joué en sa faveur.

Ingénieure de 53 ans, la future présidente, entrée chez Thales AVS en 1998, a mené de front sa carrière de manager avec des mandats syndicaux dans l'entreprise à partir de 2004.

Dans son post LinkedIn, Frédéric Guyonnet présente son retrait comme le résultat d'un compromis. « *Nous avons décidé de fusionner nos listes avec celle conduite par Christelle Thieffinne* », affirme-t-il. En réalité, il n'en est rien.

Mettant en scène une confrontation, le président du SNB avait présenté une liste complète de candi-



Christelle Thieffinne a notamment représenté la CFE-CGC au conclave sur les retraites au premier semestre de 2025.
Photo Olivier Juszczak/Sipa

dates à la direction confédérale, ce à quoi les statuts ne contraignent nullement. Cela a contribué à son échec. La surreprésentation d'Alliance et du SNB a donné le sentiment d'une volonté de mainmise de ces deux organisations sur la confédération.

Christelle Thieffinne, elle, a laissé le jeu largement ouvert quant à la composition de l'équipe avec

laquelle elle va diriger la CFE-CGC. Elle n'a annoncé que le nom de son futur numéro deux : William Viry-Allemoz, de la Fédération de l'énergie. Il n'est pas rare dans la centrale de l'encadrement, que plusieurs candidats se présentent pour un même poste de secrétaire national ou de délégué national. Et il reste encore plus de trois mois pour que cela se décide. ■

Coup de froid sur l'économie tricolore au mois de février

CONJONCTURE

Le climat des affaires s'assombrit en février, selon l'Insee.

Il se dégrade particulièrement dans l'industrie et les services.

Frédéric Schaeffer

Petit coup de froid sur l'économie française en février. « *Le climat des affaires s'assombrit* », observe l'Insee, au vu de ses enquêtes de conjoncture menées dans l'industrie, les services, le commerce et le bâtiment. L'indicateur synthétique le mesurant perd 2 points pour se situer à 97, s'éloignant de sa moyenne de longue période de 100.

Après un mois de janvier témoignant d'une relative résistance de l'activité hexagonale en dépit des incertitudes budgétaires et des tensions internationales, « *les entreprises ne sont pas aussi optimistes qu'on l'anticipait, ce qui crée un petit aléa négatif sur nos prévisions de crois-*

sance pour le début de l'année », indique Dorian Roucher, chef du département de la conjoncture. L'Insee, qui actualisera mi-mars ses prévisions, attend à ce stade une hausse du PIB de 0,3 % au premier trimestre 2026, comme au deuxième.

Hormis dans le bâtiment où il est stable, le climat des affaires se dégrade particulièrement dans l'industrie et les services (-3 points chacun), plus légèrement dans le commerce de détail (-1 point) en février. Dans l'industrie, l'indicateur s'établit à 102, retrouvant son niveau de décembre. S'il reste très légèrement supérieur à sa moyenne de longue période, l'indicateur synthétique masque de fortes disparités selon les secteurs.

De fortes disparités selon les secteurs

« *Il y a véritablement deux industries en France*, poursuit Dorian Roucher. *Celle de l'aéronautique, des produits informatiques, électroniques et optiques, qui se porte bien, et celle de l'agroalimentaire, la métallurgie et la chimie, en difficulté.* » Certains secteurs sont portés par les dépenses dans la défense et les commandes étrangères, tandis que d'autres sec-

« Il y a clairement des signes de reconstitution de gains de productivité, ce qui n'est pas bon signe pour les perspectives d'emploi. »

DORIAN ROUCHER
Chef du département de la conjoncture à l'Insee

teurs sont pénalisés par l'atonie de la demande intérieure ou ne profitent pas autant qu'espéré de la dynamique de secteurs en amont (notamment la métallurgie).

Si l'économie française semble abonnée à une croissance très molle mais à peu près stable, les signaux sont plus inquiétants sur le front de l'emploi. En février, l'indicateur synthétique du climat de l'emploi perd 1 point, à 93, et se situe « *nettement sous sa moyenne de long terme* »,

pointe l'Insee. « *Les chefs d'entreprise sont encore plus pessimistes sur les effectifs que sur l'activité*, note Dorian Roucher. *Il y a clairement des signes de reconstitution de gains de productivité, ce qui n'est pas bon signe pour les perspectives d'emploi.* »

Au quatrième trimestre 2025, l'emploi salarié privé a légèrement diminué (à -0,1 %, soit -28.700 emplois), selon une estimation de l'Insee (les chiffres définitifs seront publiés vendredi). « *L'emploi salarié dans le secteur privé continuerait de tourner au ralenti d'ici à mi-2026 : il diminuerait de nouveau légèrement dans l'industrie et la construction et serait quasi stable dans le tertiaire marchand hors intérim* », anticipait l'Insee dans sa note de décembre.

En dépit du coup de froid observé par l'Insee en février, les TPE-PME veulent croire à une légère embellie. Après une année 2025 difficile, « *les intentions d'investissement des PME-TPE rebondissent* », selon le dernier baromètre trimestriel de Bpifrance Le Lab réalisé auprès des PME et TPE. 45 % des dirigeants prévoient d'investir cette année (contre 39 % au trimestre précédent), rejoignant un niveau proche de celui observé début 2025. L'incertitude politique continue aussi de peser sur les projets d'embauche mais de manière « *un peu* » atténuée par rapport au trimestre précédent quand la France était empiétrée dans les discussions budgétaires.

Point positif, les indicateurs de trésorerie s'améliorent très légèrement (mais restent sensiblement sous leurs moyennes historiques) tandis que les conditions d'accès au crédit à court terme se détendent un peu. La faiblesse de la demande, actuelle ou anticipée, demeure le principal frein à l'activité : 63 % des dirigeants la citent comme contrainte majeure (contre 66 % lors de l'interrogation d'octobre), selon le baromètre Bpifrance. La concurrence constitue désormais le deuxième obstacle, mentionnée par 34 % des entreprises (+4 points sur le trimestre). ■

Fin de vie : le débat qui nourrit l'adversaire

Recours à un médecin, souffrances psychologiques : l'Assemblée peut-elle enrayer la lente dérive constatée ces derniers jours sur le texte fin de vie ? L'Elysée veille.

LE FAIT DU JOUR POLITIQUE
de Cécile Cornudet



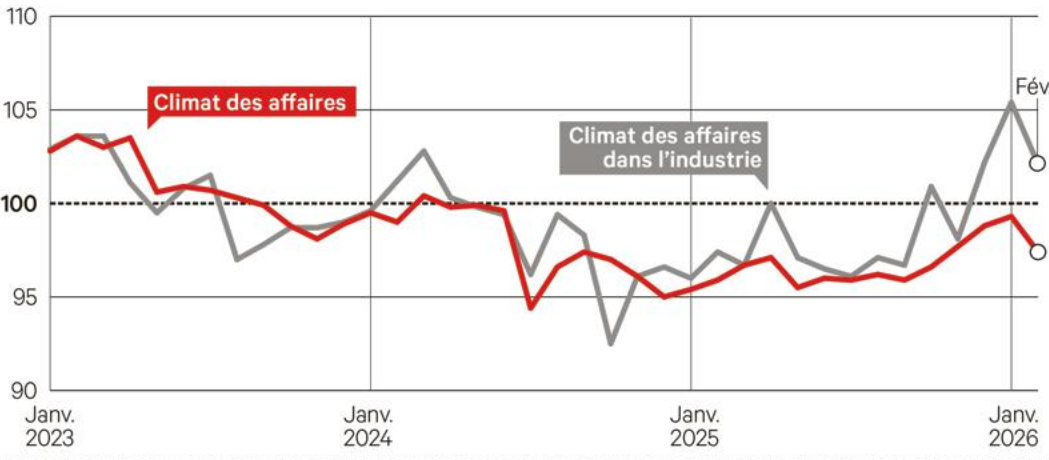
Voilà un phénomène parlementaire curieux. Plus les débats sur la fin de vie avancent à l'Assemblée nationale, plus ils s'éloignent des intentions de leur initiateur. Emmanuel Macron promettait un texte « *équilibré* », il ne l'est plus. Ses adversaires assuraient, études à l'appui, que les lois à l'étranger avaient toutes fini par dériver et oublier le cadre originel. En Ontario, les personnes atteintes de démence sont admissibles à l'aide à mourir, dénonce ainsi la Fondapol dans un rapport. L'Assemblée démontre qu'il n'y a pas besoin d'attendre l'adoption de la loi pour que la dérive commence. Presque sans bruit, le glissement s'est produit ainsi, incidemment, amendement après amendement, parce que les députés du bloc central n'étaient pas assez présents en séance pour tenir le cadre, ou parce que le RN changeait de stratégie : faire de l'obstruction d'abord et, ensuite, voter avec la gauche pour dénaturer le texte. Il l'est à ce stade. Le « *droit à mourir* » devait être autorisé dans les cas extrêmes, les critères ont été élargis, suffisamment flous pour donner libre cours à l'interprétation. « *Les souffrances physiques et psychologiques constantes* » ont perdu leur adjectif : elles pourront donc être passagères. L'exécutif voulait que la souffrance psychologique seule ne puisse donner accès à la

mort : l'Assemblée ne l'a pas voté. Est-ce encore possible de revenir en arrière ? Mardi, l'exécutif s'y essayait. Stéphanie Rist, la ministre de la Santé, fait une communication sur les soins palliatifs. On les avait presque oubliés. En un an, les budgets ont augmenté de 25 %, défend-elle, pour atteindre 354 millions en 2024-2025. Ainsi faut-il le comprendre : l'aide à mourir n'est pas élargie pour pallier, justement, le manque de lits palliatifs. La couverture du pays ne se fera pas en un jour mais elle se fait tout de même. Surtout, une seconde délibération est demandée aux députés sur deux points clés. La souffrance psychologique d'abord : à nouveau ils vont s'exprimer sur le refus d'octroyer le nouveau droit pour ce seul motif. En espérant que cette fois les députés seront plus assidus. Autre point décisif, l'auto-administration. A l'origine était prévu que le malade s'auto-administre le produit légal, sauf quelques cas exceptionnels. L'Assemblée en a décidé autrement : le malade pourra librement demander que le geste soit fait par un médecin, au grand dam de la profession. Les députés vont-ils y renoncer ? A l'Elysée, ces débats sont suivis de très près. Le président reste en retrait mais n'en pense pas moins. Pas question d'accepter un texte qui resterait « *déséquilibré* » comme il l'est aujourd'hui. Pas question non plus de renoncer à le voir définitivement adopté cette année (fût-ce par référendum), comme il s'y était engagé lors de ses vœux. « *Une année utile* », avait-il promis, si tant est que l'adjectif soit adapté lorsque l'on parle de fin de vie. ccornudet@lesechos.fr

Dessins Kim Roseller pour « Les Echos »

Le climat des affaires

Solde d'opinion des chefs d'entreprise



LES ECHOS / SOURCE : INSEE

Les Etats-Unis imposent des droits de douane de 10 % au lieu des 15 % annoncés par Trump

GUERRE COMMERCIALE

Le président américain menace toujours de porter ce chiffre à 15 % plus tard.

L'instabilité réglementaire redoutée par les entreprises se matérialise.

Guillaume de Calignon

Est-ce un nouveau recul de Donald Trump, dont l'attitude est caricaturée par les opérateurs de marché sous l'acronyme TACO ? Soit « *Trump Always Chickens Out* », ou alors en français « *Trump se dégonfle toujours* ». Le dernier épisode en date concerne les droits de douane. Vendredi dernier, la Cour suprême a, dans un arrêt historique, infligé une défaite au président américain

en déclarant illégale l'instauration unilatérale de droits de douane sur le reste du monde sans en demander l'autorisation aux élus du Congrès.

La Cour insiste sur le fait que, « *reconnaissant l'importance unique du pouvoir fiscal, et ayant mené une révolution motivée en grande partie par "l'imposition sans représentation", les Pères fondateurs ont donné au Congrès "seul accès aux poches du peuple"* ». Trump a clairement outrepassé les droits que lui donnait la Constitution américaine. Son conseiller au Commerce Peter Navarro a beau défendre son patron dans un texte publié dans la presse, arguant que « *l'architecture du système américain de contrôle des échanges commerciaux ne s'est pas affaiblie. Elle a été réajustée* », on voit mal comment cela pourrait être le cas.

Menaces de 15 %
Piqué au vif par cet affront, le président qui se voit comme tout puissant – il a même déclaré dans la conférence de presse « *j'ai le droit de rompre tout commerce avec un pays* ».

Autrement dit, je peux détruire le commerce, je peux détruire le pays » – a immédiatement indiqué qu'il imposerait un tarif douanier de 10 % sur tous les pays du monde. Le lendemain, toujours aussi énervé, Donald Trump est passé à la vitesse supérieure et a menacé de passer à 15 % de droits de douane sur le reste du monde.

« J'ai le droit de rompre tout commerce avec un pays. Autrement dit, je peux détruire le commerce, je peux détruire le pays. »
DONALD TRUMP
Président américain

Mais le texte publié dans la nuit de lundi à mardi par la Maison-Blanche indique finalement que les tarifs douaniers seront, à partir de mardi, de... 10 %. Ce document se borne à rappeler la loi : « *l'article 122 autorise le président à imposer, pour une période n'excédant pas 150 jours, [...] une surtaxe temporaire à l'importation pouvant atteindre 15 %* ». Rien de plus.

La Maison-Blanche travaillerait cependant à un nouveau texte faisant grimper les droits à 15 % selon des sources citées par Bloomberg et Reuters. Mais sans calendrier précis. De quoi alimenter le sentiment d'incertitude des acteurs économiques. C'est aussi l'assurance que les lobbys vont prendre d'assaut Washington pour tenter de convaincre Trump de les épargner.

Le président de son côté continue à faire une utilisation frénétique de son réseau social, Truth Social, pour faire passer des messages menaçants. Ainsi, lundi soir, il a écrit que « *tout pays qui tenterait de contourner cette décision absurde de*

la Cour suprême, en particulier ceux qui ont exploité les Etats-Unis pendant des années, voire des décennies, se verra imposer des droits de douane bien plus élevés, et pire encore, que ceux qu'ils ont récemment acceptés ».

On comprend l'inquiétude du locataire de la Maison-Blanche. De nombreux pays ont négocié avec l'administration Trump sur les droits de douane et accepté des concessions pour avoir accès au marché américain. Certains se sont engagés à investir lourdement outre-Atlantique, d'autres comme l'Inde, ont ouvert leur marché domestique aux entreprises américaines.

Le problème aujourd'hui, c'est que ces accords apparaissent comme remis en cause par l'arrêt de la Cour suprême. Pas sûr que ces concessions soient encore valables juridiquement. Ce qui serait une défaite de plus de Trump.

Série d'échecs
Le président traverse une période difficile. A six mois des élections de mi-mandat, il vient d'enregistrer

une série d'échecs sur le front économique. Il n'a pu nommer son proche conseiller Kevin Hassett à la tête de la Réserve fédérale. Wall Street, inquiet par une telle nomination, a imposé Kevin Warsh, jugé plus sûr comme futur gouverneur de la banque centrale américaine.

Sur la scène politique, après deux meurtres d'Américains en quelques jours à Minneapolis, tués par ICE, la police de l'immigration, Trump a dû retirer ses troupes de la ville du Minnesota sous la pression populaire. A Davos, il a dû aussi faire marche arrière au moins temporairement sur sa prise de contrôle du Groenland. Les négociations entre l'Ukraine et la Russie sous l'égide des Etats-Unis continuent de patiner. Mais le sujet diplomatique le plus brûlant est aujourd'hui le dossier iranien. Le président a massé une gigantesque armée pour menacer ce pays de 100 millions d'habitants. Sur tous ces dossiers, Trump était attendu au tournant lors de son discours sur l'état de l'Union prévu mardi soir devant le Congrès. ■

Les scénarios possibles pour les entreprises européennes

En censurant la base juridique ayant servi à négocier l'accord commercial entre l'Union européenne et les Etats-Unis, la Cour suprême a potentiellement de nouveau chamboulé les « *tariffs* » érigés par Donald Trump avec l'Europe l'été dernier.

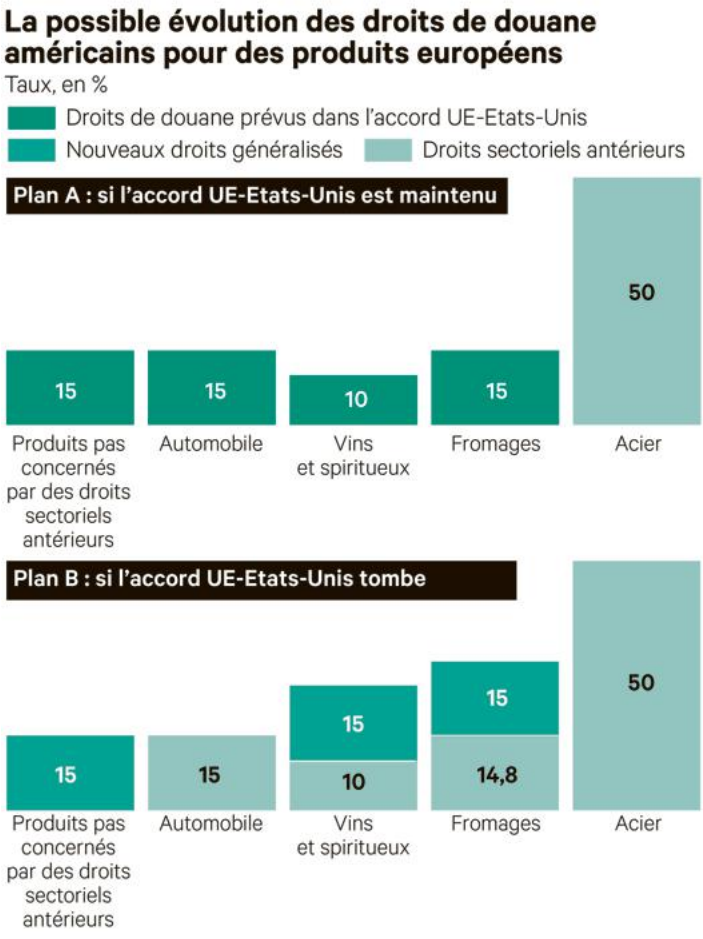
Guillaume Guichard, Philippe Bertrand et Léa Delpont (avec Thibaut Madelin et N. Re)

La décision de la Cour suprême sabordant une partie des droits de douane du président Trump, suivie de la réplique de ce dernier avec de nouveaux « *tariffs* » généralisés de 10 %, puis bientôt peut-être de 15 %, ont plongé de nouveau les chefs d'entreprise dans l'incertitude. Une situation à laquelle ils se sont habitués depuis un an et demi.

La décision de la haute cour a fait voler en éclats une partie de la base juridique, côté américain, de l'accord conclu l'été dernier entre les Etats-Unis et l'Union européenne. Pour négocier ce texte avec Bruxelles, Washington s'est en effet fondé sur l'International Emergency Economic Powers Act (IEEPA), instrument manié à l'envi ces derniers mois par Donald Trump mais confisqué par la Cour suprême. « *Pour les exportateurs européens, la question clé, mais non encore résolue, est de savoir si l'accord de Turnberry signé entre Washington et Bruxelles à l'été 2025 sera bien honoré* », écrit dans une note l'économiste Vincent Stamer, de CommerzBank.

« *Il est urgent d'attendre et de voir comment les choses vont évoluer* », prévient Marguerite Trzaska, avocate associée chez EY. En tournée outre-Atlantique avec ses importateurs, coïncé à New York par la neige, Laurent Fortin, directeur général de Château Dauzac, grand cru classé de Margaux, a décidé de « *bloquer les commandes américaines* ». « *Je ne sais pas quel tarif douanier sera appliqué quand les bouteilles arriveront sur place au bout de trois à quatre semaines de voyage* », pointe-t-il. Suivant si l'accord avec l'Union européenne est maintenu ou non, les conséquences varieront grandement d'un secteur à l'autre. Deux scénarios sont possibles.

● **PLAN A : L'ACCORD AVEC L'UE EST MAINTENU**
« *Beaucoup de clients sont inquiets,*



même si certains interprètent la décision de la Cour suprême comme une première victoire : ils se demandent ce que Trump pourrait décider ces prochaines semaines, explique Sophie Dumon-Kappe, spécialiste en droit douanier et commerce international chez Fidal. Mais plus personne ne s'affole, contrairement à l'année dernière. Les entreprises ont plus de recul. » Le calme des vieilles troupes.

Privé de base légale côté américain, le texte n'en bénéficie pas moins d'un très fort soutien politique. La Commission européenne a en effet indiqué, dimanche, qu'« *un accord est un accord* » et appellait Washington à le respecter. Côté américain, Donald Trump a menacé, lundi après-midi, les pays qui voudraient profiter de la situation de « *droits de douane bien plus élevés* ». Washington a aussi précisé que les Etats-Unis ne reviendraient pas sur les accords conclus.

Si l'accord devait donc être appliqué, alors la décision de la Cour suprême ne changera rien. Les importations européennes conti-

nueront d'être taxées à 15 %, hormis quelques rares secteurs comme l'acier (taxé de façon sectorielle à 50 %). « *Au moins pour les 150 prochains jours, l'accord Etats-Unis-Europe pourrait se poursuivre de facto, limitant les droits de douane sur la plupart des marchandises en provenance de l'UE à 15 %* », entrevoit Vincent Stamer dans sa note.

● **PLAN B : L'ACCORD DEVIENT CADUC**
Le Parlement européen a décidé, lundi, de suspendre l'examen du texte à la suite de la décision de la Cour suprême. De l'autre côté de l'Atlantique, les douanes américaines ont indiqué, lundi, qu'elles stopperaient bien la collecte des droits de douane invalidés par la Cour suprême dès mardi matin. Les « *tariffs* » négociés à 15 % avec l'UE seront en revanche remplacés par des « *tariffs* » temporaires de... 10 % ou 15 % annoncés vendredi puis samedi par Donald Trump sur un autre fondement juridique.

Subtilité douanière : ce nouveau « *tariff* » s'ajoute aux droits



« LES ECHOS » / SOURCES : « LES ECHOS », COMMERZBANK - PHOTO : SINA SCHULTZ/DPA/SIPA

préexistants. Si l'accord Etats-Unis-UE tombait, « *c'est le droit précédent qui se cumulerait avec le nouveau taux de 10 % ou 15 %* », explique Emmanuel Guichard, le délégué général de la Fédération des entreprises de la beauté (Febéa). Pour de nombreux secteurs qui bénéficiaient de taux à 0 %, comme les produits de beauté, cela ne changerait pas grand-chose. On reviendrait donc au taux de 15 % actuel.

Pour les autres secteurs qui étaient concernés par des droits de douane préexistants aux « *tariffs* » de Donald Trump, la disparition de l'accord de Turnberry reviendrait à une double peine. Pour les vins et spiritueux, le taux avant Trump II était de 10 % ; pour les fromages il était même de 14,8 %.

On passerait donc, en théorie, à 25 % pour les premiers et à 30 % pour les seconds si l'accord avec l'Europe tombait. « *A 15 % on peut apprendre à vivre avec, à 25 % ce serait une catastrophe économique* », s'inquiète le Bordelais Laurent Fortin. « *Cela va affecter 25.000 tonnes de fromages exportés, c'est*

350 millions de chiffre d'affaires en risque et l'équivalent de la production d'un millier de fermes », prévient François-Xavier Huard, PDG de la Fédération nationale de l'industrie laitière (FNIL).

Il en va encore autrement de l'industrie automobile. Celle-ci bénéficiait du taux préférentiel de 15 % dans le cadre de l'accord UE-Etats-Unis, au lieu des 25 % appliqués au reste du monde (mis à part le Japon et la Corée du Sud). Mais le fondement juridique de ce taux réduit, la section 232 du Trade Expansion Act of 1962, n'a pas été censuré par la Cour suprême. L'auto resterait donc imposée à 15 %, estime ainsi l'industrie automobile allemande, sauf nouveau revirement de l'administration Trump.

● **LA CERTITUDE DE NOUVEAUX DROITS SECTORIELS**
Privé de l'IEEPA pour augmenter les droits de douane, le président américain peut notamment encore manier les droits de douane sectoriels au titre de la section 232. Bien

connus des grandes entreprises, ceux-ci ne peuvent être appliqués qu'après une solide enquête anti-dumping. De telles enquêtes sont en cours pour les matériaux critiques transformés, les semi-conducteurs, les éoliennes, les robots, ou les drones.

D'après le « *Wall Street Journal* », Donald Trump voudrait en plus imposer une demi-douzaine de nouveaux secteurs. Dans son viseur : les batteries de stockage, la fonte, des produits chimiques industriels, les équipements de réseau électriques, les tuyaux en plastique.

« *Même si Donald Trump voulait accélérer les choses, les enquêtes les plus urgentes ont nécessité par le passé pas moins de deux à trois mois, et ces droits de douane ne pourraient pas être mis en place de façon hâtive* », précise Marguerite Trzaska. Autre inconvénient de taille pour la Maison-Blanche, ces droits sectoriels sont forcément les mêmes pour tous les pays, ce qui empêche de cibler les seuls ennemis désignés par Trump. ■

Merz en quête d’une relation plus équilibrée avec la Chine

BILATÉRAL

Friedrich Merz s’est envolé mardi soir pour sa première visite en Chine en tant que chancelier.

Emmanuel Grasland
— Bureau de Berlin

Le 17 février, la Chine est entrée dans l’année du cheval de feu. Cette configuration, qui revient tous les 60 ans, est associée dans l’astrologie chinoise aux grandes opportunités mais aussi aux défis. De quoi porter chance à un Friedrich Merz adepte des « All in » ?

Mardi soir, le chancelier s’est envolé pour Pékin, en compagnie d’une trentaine de chefs d’entreprise. « *Il y a eu un très grand intérêt pour participer au voyage* », indique-t-on à la chancellerie. Le dirigeant rencontrera le Premier ministre Li Qiang et le président Xi Jinping ce mercredi, avant de se rendre dans une usine Mercedes, puis de s’envoler le lendemain pour Hangzhou, où il visitera un site de Siemens Energy et une entreprise de robotique. Ce sera un exercice de haute voltige pour le chancelier, dont les résultats seront analysés de près.

Il faut dire que l’Eldorado chinois n’est plus. Les exportations allemandes vers la Chine ont continué de reculer l’an dernier, avec une baisse de 9,3 %, tandis qu’un flot de marchandises chinoises déferlait sur l’Allemagne. Les importations en provenance de l’Empire du Milieu ont bondi de 9 % en 2025, à 170 milliards d’euros. La Chine est redevenue le premier partenaire commercial de l’Allemagne, mais dans le cadre d’une relation de plus en plus déséquilibrée. Le secteur automobile témoigne de la tendance. Les exportations de voitures allemandes ont chuté de 66 % entre 2022 et 2025 pour tomber à leur plus bas niveau depuis 2009.

« **Un marché essentiel** »
Deuxième constat : en Chine, les intérêts des géants allemands ne correspondent plus forcément à ceux de l’Allemagne. A l’instar de Volkswagen, ils ont transféré des

capacités R&D sur place et leurs filiales chinoises réinvestissent leurs profits localement plutôt que de les rapatrier. La relation a gagné en complexité. « *La Chine est un pays, où nos entreprises se procurent des matériaux, des matières premières et des biens intermédiaires. Mais c’est aussi un marché essentiel et un site d’innovation de plus en plus important pour nos entreprises* », explique-t-on au sein de l’exécutif. Conséquence : si les géants allemands regagnent demain des parts de marché, c’est d’abord l’Empire du Milieu qui en bénéficiera.

Troisième constat : le choc chinois dépasse les frontières de la Chine. D’après la Cnuced, un organisme des Nations unies, les entreprises chinoises disposent désormais de parts de marché à l’export similaires à celles de l’Allemagne dans la chimie ou la production d’électricité, voire nettement supérieures dans la machine-outil ou les équipements électriques. La poussée est moins forte en Europe. C’est ce qui a permis aux entreprises allemandes de compenser leur dégrin-

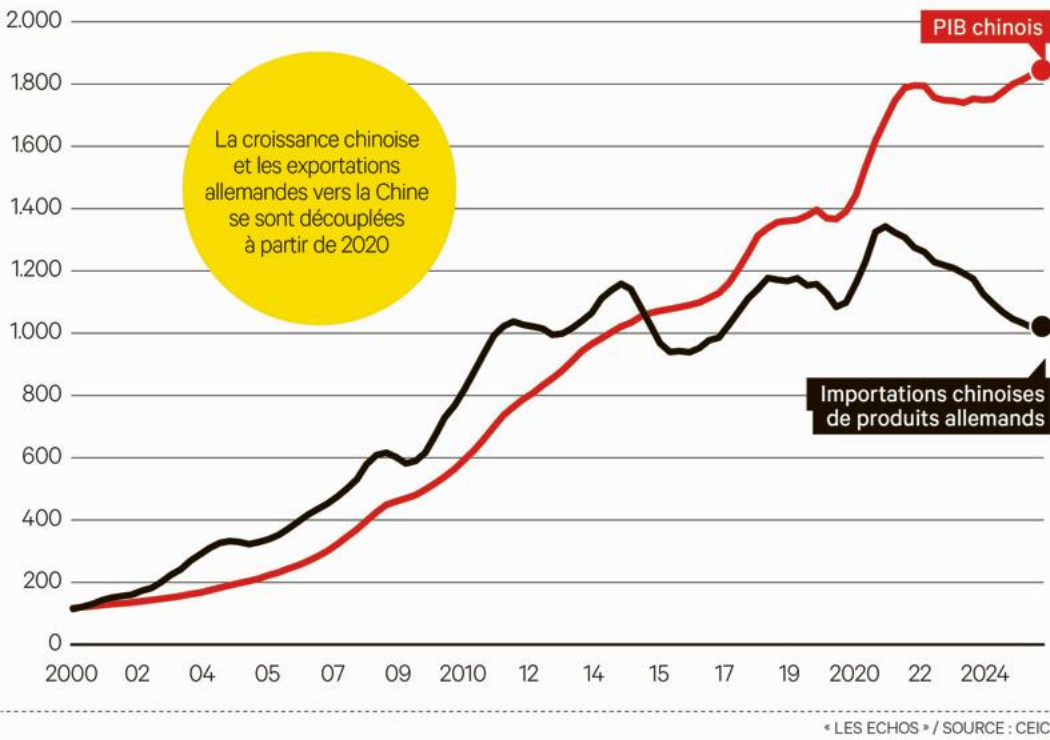
golade en Chine tout en encaissant l’impact des droits de douane américains. Combien de temps cela peut-il durer ? Selon l’association européenne des équipementiers automobiles (Clepa), 350.000 emplois européens seraient menacés par la concurrence chinoise d’ici cinq ans. « *Friedrich Merz est confronté à un exercice délicat : il doit redéfinir une relation économique qui nuit de plus en plus aux intérêts allemands, tout en veillant à ne pas accélérer une spirale descendante* », estiment Noah Barkin et Gregor Williams, du cabinet Rhodium.

Des lignes de force
Face au défi chinois, quatre lignes de force se dégagent à Berlin. D’abord, la politique vis-à-vis de la Chine commence par se faire « *à la maison* », indique un expert. Il s’agit d’améliorer la résilience de l’économie allemande et la cybersécurité. La coalition d’Olaf Scholz a adopté une stratégie pour la Chine, le « *de-risking* sans découplage ». Il s’agit de la mettre en œuvre, pas de lancer une nouvelle analyse. Berlin veut

ensuite gérer la relation de façon intelligente, sans donner de leçons. En revanche, le chancelier entend pointer du doigt des conditions de concurrence jugées inéquitables. Les subventions mais aussi la dépréciation du yuan. La monnaie chinoise a perdu près de 20 % de sa valeur depuis 2022 et environ 10 % en 2025. « *Nous voulons un partenariat avec la Chine qui soit équilibré, fiable, réglementé et équitable* », a déclaré Friedrich Merz. Xi Jinping est enfin perçu comme l’un des trois acteurs capables d’arrêter la guerre en Ukraine, avec Trump et Poutine. « *La voix de Pékin est entendue, même à Moscou. Nous en discuterons lors de ma visite* », a déclaré le chancelier avant de s’envoler. A la conférence de Munich, Friedrich Merz avait adopté un ton plus dur que ses prédécesseurs à l’encontre de Pékin. « *La Chine exploite systématiquement les dépendances des autres. Elle réinterprète l’ordre international à sa convenance* », avait déclaré le chancelier. Pas sûr que cela soit encore à l’ordre du jour au cours de ce déplacement... ■

L’Allemagne ne profite plus de la croissance de l’économie chinoise

Moyenne glissante sur douze mois, base 100 au premier trimestre 2000



Après la mort d’« El Mencho », le Mexique redoute une déstabilisation économique

AMÉRIQUE DU NORD

La chute d’un baron de la drogue au Mexique a paralysé des axes stratégiques, affolé les marchés et mis à l’épreuve l’appareil d’Etat.

La facture de l’insécurité est lourde.

Aurore Bayoud
— Correspondante à Mexico

Au Mexique, un homme a été abattu et c’est tout le pays qui s’est mis en état d’alerte. La mort d’« El Mencho », chef du cartel Jalisco Nueva Generacion (CJNG), dimanche lors d’un raid militaire, a provoqué une flambée de violences dans tout le pays.

Cette opération, fruit d’une coopération bilatérale impliquant le renseignement américain, symbolise un alignement sécuritaire avec Washington. « *L’arrestation du chef*

du CJNG figurait parmi les exigences majeures du président Trump. Son aboutissement devrait compter dans les négociations du traité de libre-échange USMCA prévues en juillet 2026 », analyse Ignacio Martinez, coordinateur du Laboratoire d’analyse du commerce, de l’économie et des affaires de l’Unam.

Chute du peso
Mais si la neutralisation du criminel le plus recherché au monde est un signal de force pour le gouvernement, la réaction des marchés financiers a aussitôt contredit la « *certitude économique* » promise par le ministre de l’Economie, Marcelo Ebrard. Dès le lendemain de l’opération, le peso mexicain a perdu 0,39 % par rapport au dollar. Car l’expérience montre que la chute d’un chef ne dissout pas l’organisation : elle ouvre une phase violente, où les factions rivales cherchent à étendre leurs opérations, prolongeant l’incertitude sécuritaire et économique.

Ce que les marchés anticipent se matérialise déjà. Les 252 blocages recensés dans 20 Etats du pays dimanche ont désorganisé les transports, isolant des zones essentielles

pour l’économie mexicaine. Le secteur aérien a comptabilisé 325 annulations de vols. A Puerto Vallarta, l’interruption totale des transports terrestres a forcé les touristes étrangers à se réfugier dans leurs hôtels, dégradant l’image du Mexique auprès de ses principaux marchés, les Etats-Unis et le Canada.

L’enjeu est d’autant plus critique que le Mexique est à une centaine de jours du coup d’envoi de la Coupe du monde de football 2026. Guadalajara, capitale du Jalisco et ville hôte, doit accueillir 2,5 millions de visiteurs pour son Fan Festival. La présidente mexicaine, Claudia Sheinbaum, a tenté de rassurer mardi : il n’y a « *aucun risque* » pour les supporters qui se rendront à Guadalajara en juin, a-t-elle assuré.

Banques attaquées
Dans l’Etat de Jalisco, 51 agences de la Banco del Bienestar ont été attaquées ou incendiées, tandis que les géants du secteur privé tels que BBVA, Banamex et Santander ont fermé leurs agences lundi. Des enseignes comme Soriana ou Copel ont également baissé le rideau. Cette paralysie, dictée par la sécurité, nourrit le sentiment d’instabi-

lité et freine la consommation et l’investissement.

La Confédération patronale de la République mexicaine, sous la direction de Juan José Sierra, rappelle que l’insécurité a coûté 269,6 milliards de pesos l’an dernier – près de 1 % du PIB : « *Aujourd’hui plus que jamais, nous devons veiller au progrès de notre pays et à sa réputation* », a-t-il déclaré.

L’expert de l’Unam, Ignacio Martinez, veut toutefois croire à un effet correctif : la mort d’El Mencho pourrait atténuer les extorsions dans l’agriculture et l’industrie. Actuellement, selon son enquête, 3,7 dollars sur 10 générés par les exportations par la route vers les Etats-Unis sont captés par les cartels – des surcoûts répercutés sur les prix, dans un contexte d’inflation sous-jacente déjà élevée (4,5 % en janvier).

La chute d’El Mencho survient dans un contexte macroéconomique fragile, marqué par une croissance de seulement 0,6 % sur l’ensemble de l’année 2025. Bien que le quatrième trimestre ait montré un léger rebond à 0,9 %, le pays traverse son ralentissement le plus long depuis les années 1980. ■

L’Espagne lance un programme HLM contre la crise du logement

EUROPE

Alors que le pays a accumulé un déficit de 700.000 logements, le gouverneur du socialiste Pedro Sanchez lance le programme « Casa 47 », pour constituer un parc locatif social et accessible.

Mais sa mise en œuvre s’annonce compliquée.

Cécile Thibaud
— Correspondante à Madrid

Plus de 700.000 transactions immobilières ont été signées en Espagne en 2025. C’est ce que signalent les derniers chiffres de l’Institut national des statistiques (INE) publiés vendredi dernier. Ce volume record, avec 714.237 signatures d’achat exactement, soit 11,5 % de plus qu’en 2024, donne le vertige car il rejoint le pic du boom immobilier de 2007, juste avant l’explosion de la bulle qui avait provoqué des faillites en cascade chez les promoteurs et fait flancher le système financier en tirant l’économie espagnole vers le fond. Mais cette fois, l’élan immobilier n’est pas simplement spéculatif. Il y a un réel besoin urgent de logements, signalent les experts. Selon la banque d’Espagne, le pays a accumulé un déficit de 700.000 logements dans les dix dernières années. Et le manque continue de se creuser, puisque, selon l’INE, quelque 200.000 nouveaux foyers se forment chaque année.

Il y a d’une part une forte augmentation de population depuis la fin de la pandémie du fait de l’immigration, le déplacement vers les grandes villes et le fait que la typologie des foyers espagnols a changé, avec plus de couples ou de personnes vivant seules, alors qu’avant cohabitaient plusieurs générations, explique l’économiste José Garcia-Montalvo, professeur à l’université Pompeu-Fabra. L’expert souligne que l’offre locative est non seulement très réduite, mais à des tarifs inaccessibles avec un salaire moyen.

Réhabilitations et constructions neuves
Face à cette situation, le gouvernement du socialiste Pedro Sanchez a pris le taureau par les cornes avec le lancement d’un grand plan habitat, dont l’axe principal sera le développement d’un parc de logements sociaux, baptisé « Casa 47 », en référence à l’article 47 de la constitution espagnole, qui garantit le droit au logement. L’objectif est de réhabiliter au plus vite les immeubles existants pour commencer à attri-

buer les premiers appartements, tout en élargissant le parc locatif public en achetant des immeubles. Avec, par ailleurs, la mobilisation des terrains publics inutilisés, comme les vieux entrepôts ferroviaires ou les casernes désaffectées.

C’est le cas à Madrid, où la construction de 10.700 logements a été lancée sur d’anciens terrains militaires, pour des locations à prix accessibles, c’est-à-dire à moins de 30 % du revenu moyen dans les municipalités concernées. Pedro Sanchez prévoit de faciliter la construction de 15.000 logements par an, grâce à un cofinancement public-privé mobilisant jusqu’à 23 milliards d’euros, activés par le biais du nouveau fonds souverain Espana Crece.

Virage en matière de politique de logement

Il s’agit d’un grand virage alors que la politique du logement était depuis des décennies passée essentiellement par l’incitation fiscale à l’achat, signale la ministre du Logement, Isabel Rodriguez. L’urgence, selon elle, est de réorienter l’action publique en la matière pour développer une offre locative destinée aux jeunes qui n’ont pas accès au marché privé, mais aussi aux classes moyennes mal logées. « *Cela avancera lentement, ne nous leurrions pas, avertit-elle, mais nous voulons nous doter d’un parc public similaire à la moyenne européenne, aux alentours de 9 %* » du parc total, soit nettement plus que les 2 % constatés actuellement en Espagne.

Si le diagnostic est le bon selon les experts, la marge est étroite pour le gouvernement. Le grand plan habitat de Pedro Sanchez arrive tard, après des années de tâtonnement. Sans majorité parlementaire stable pour l’appuyer et sans prise, surtout, sur le réel, alors qu’une bonne part des compétences en matière de politique de logement est aux mains des administrations régionales. La question est de savoir si ces dernières vont jouer le jeu en investissant à leur tour pour augmenter l’offre locative. ■

« **Cela avancera lentement, ne nous leurrions pas, mais nous voulons nous doter d’un parc public similaire à la moyenne européenne, aux alentours de 9 % [du parc total, NDLR].** »

ISABEL RODRIGUEZ
Ministre du Logement

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

Les Echos

SUR



A Kiev, les dirigeants européens font bloc autour de Volodymyr Zelensky

GUERRE EN UKRAINE

Ursula von der Leyen et Antonio Costa ont rassuré Volodymyr Zelensky mardi à Kiev sur le prêt de 90 milliards et les sanctions contre la Russie, temporairement bloqués par la Hongrie.

Mais ils ne se sont pas engagés sur une date d'adhésion de l'Ukraine à l'UE.

Karl De Meyer

— Envoyé spécial à Kiev

Volodymyr Zelensky était bien entouré, mardi sur la place Maidan de Kiev, pour célébrer le quatrième anniversaire de l'invasion de son pays. Une dizaine de leaders européens, principalement des pays nordiques et baltiques, avaient fait le déplacement de Kiev, de même qu'Ursula von der Leyen et Antonio Costa, présidents respectifs de la Commission et du Conseil européen. Les Européens n'ont pu venir les bras aussi chargés qu'ils l'auraient souhaité. La Hongrie a bloqué le 20^e paquet de sanctions contre la Russie que les ministres des Affaires étrangères de l'UE ambitionnaient d'adopter le 23 février.

Budapest menace aussi d'entraver le prêt de 90 milliards d'euros en faveur de Kiev décidé en décembre dernier. Les positions du Premier ministre hongrois Viktor Orban s'expliquent largement par la proximité des législatives du mois d'avril. Lors d'une conférence de presse, la présidente de la Commission a rappelé que l'UE « a réussi à adopter 19 paquets de sanctions depuis le début de la guerre. Aucun n'a été aisé. Sur la base de cette expérience, j'estime que nous réussirons encore sur le 20^e ».

Coopération sincère

La Hongrie (et son alliée slovaque) reproche à Kiev d'empêcher des livraisons de pétrole russe par l'oléoduc Droujba, endommagé par les forces russes. Volodymyr Zelensky s'est défendu, lors de la même conférence, expliquant qu'à chaque réparation, Moscou avait de



Le président ukrainien Volodymyr Zelensky a reçu mardi plusieurs leaders européens, dont Ursula von der Leyen (premier plan) et le président finlandais Alexander Stubb (à sa droite). Photo Service de presse présidentiel ukrainien/AFP

nouveau frappé le pipeline. Les autorités slovaques ont annoncé mardi que les livraisons reprendraient à partir de jeudi.

Au sujet du prêt de 90 milliards, Ursula von der Leyen et Antonio Costa se sont montrés très fermes. Le président du Conseil a « invité » la Commission à « surmonter ce blocage grâce aux instruments que nous donnent les traités ». Ursula von der Leyen lui a répondu que « l'Union européenne va accorder son prêt d'une façon ou d'une autre ». Viktor Orban avait validé l'octroi de cette facilité lors du sommet euro-

péen de décembre dernier. Lundi, Antonio Costa a adressé à Viktor Orban une lettre dans laquelle il lui explique que son obstruction revient à « une violation du principe de coopération sincère ».

Plan de soutien énergétique

Autre bonne nouvelle : les dirigeants des pays du G7, dont Donald Trump, ont affirmé leur « soutien indéfectible à l'Ukraine dans la défense de son intégrité territoriale et de son droit à exister », dans une déclaration publiée mardi. Il s'agit de la première expression com-

mune du G7 sur l'Ukraine au niveau des dirigeants depuis le retour de Donald Trump à la Maison-Blanche il y a un an, souligne Paris, qui préside cette année l'enceinte.

Les Européens ont aussi apporté du concret aux Ukrainiens : un nouveau plan de soutien énergétique d'un volume de 100 millions d'euros. Il vise à assurer l'approvisionnement du pays et à décentraliser la production, de manière à la rendre moins vulnérable aux attaques russes. Il faudra aussi moderniser les réseaux électriques. Si elle peut paraître modeste, cette dimen-

sion de l'assistance à l'Ukraine est en vérité stratégique. En février, le pays est passé tout près d'un black-out, évité de justesse grâce à un système antimissile Patriot reçu quelques heures avant une attaque d'envergure.

Sur la question encore plus structurante de l'adhésion à l'UE, Volodymyr Zelensky n'a pas obtenu, comme il l'avait demandé, un engagement sur une date. « La procédure reste basée sur les mérites », a répété Ursula von der Leyen. S'engager sur une date reviendrait à édulcorer la volonté de réformer de l'Ukraine et

créerait sans nul doute de la frustration chez les pays des Balkans occidentaux, qui patientent depuis parfois plus de vingt ans. Il y a beaucoup de raisons pour lesquelles Volodymyr Zelensky veut aller vite. Il a besoin d'un signal positif pour son opinion... et pour ses parlementaires. « L'Ukraine réclame aussi une impulsion dès cette année car elle anticipe des débats difficiles, l'an prochain, quand plusieurs "grands" Etats membres tiendront des élections législatives, en France, Pologne, Italie, Espagne », explique un conseiller du gouvernement. ■

La question de l'adhésion de l'Ukraine à l'Union reste en suspens

Volodymyr Zelensky cherche à offrir à ses concitoyens un horizon pas trop lointain, mais les Européens restent liés par l'approche basée sur les mérites.

Au jour du quatrième anniversaire de l'invasion russe, le président ukrainien, Volodymyr Zelensky, s'est adressé dans un discours par vidéo au Parlement européen, dans lequel il a exhorté l'Union européenne à fixer une date pour l'adhésion de son pays. « Il est important pour nous d'avoir une date claire de notre accession à l'Union européenne », a-t-il déclaré, faute de quoi le président russe, Vladimir Poutine, « trouvera le moyen de bloquer l'adhésion de l'Ukraine pour des décennies, en vous divisant, en divisant l'Europe ».

« Les négociations en cours sur un cessez-le-feu pourraient mener à un éventuel accord de paix qui inclura des pertes territoriales et Volodymyr Zelensky a besoin de présenter à son opinion, en contrepartie, une perspective d'adhésion rapide comme une conséquence positive de cette guerre atroce », explique un haut gradé du Conseil.

Rejoindre le club européen serait d'abord une promesse de prospérité pour l'Ukraine, car elle pourrait espérer des fonds de cohésion et recevrait certainement plus d'investissements extérieurs en tant que membre de l'UE qu'en restant en dehors. L'adhésion représente ensuite une importante garantie de sécurité, via la clause de défense mutuelle introduite par le traité de Lisbonne.

Dans un premier temps, la procédure ukrainienne est allée exceptionnellement vite. Kiev a déposé sa candidature à l'UE dès le 28 février 2022. Les Vingt-Sept lui ont octroyé le statut de candidat quatre mois plus tard puis ont décidé d'ouvrir les négociations d'adhésion en décembre 2023 – en demandant au Premier ministre hongrois Viktor Orban d'aller prendre l'air pour contourner son hostilité.

Horizon temporel

Depuis, aucun chapitre d'alignement sur l'acquis communautaire n'a toutefois été officiellement ouvert, la Hongrie s'y opposant. Des travaux techniques ont certes lieu de manière informelle et la Rada a adopté de nombreuses réformes, qu'Ursula von der Leyen salue dès

qu'elle le peut. D'autres textes, notamment sur l'état de droit et la lutte contre la corruption, sont en revanche en suspens. Maintenant que la paix semble s'approcher et que la pression monte sur les Européens pour fixer un horizon temporel et une méthode, ils sont bien embarrassés. L'Ukraine est un poids lourd démographique qui se situe sur l'échelle européenne entre l'Espagne et la Pologne, ainsi qu'une superpuissance agricole. L'intégrer rapidement bouleverserait les équilibres européens. Elle traîne en outre le poids d'une longue tradition de corruption.

Les procédures d'adhésion sont traditionnellement fastidieuses et surtout « basées sur le mérite ». Le candidat doit faire la preuve qu'il s'aligne non seulement sur les législations mais aussi sur les valeurs de l'Union pour y entrer. Impossible, dès lors, de s'engager sur une date au préalable.

C'est aussi une question d'équité vis-à-vis des candidats des Balkans, qui attendent parfois depuis vingt ans dans l'antichambre de l'UE. Les mieux placés sont aujourd'hui le Monténégro et l'Albanie – le premier pourrait adhérer dès 2028. Toutefois, afin de donner des gages

à Kiev et aux Ukrainiens, la Commission réfléchit à un certain nombre de scénarios. L'idée flote d'une « adhésion à rebours », dans laquelle un candidat deviendrait membre de l'UE mais avec une sorte de coquille vide en termes de politiques, qui se remplirait à mesure qu'il aurait réalisé toutes les réformes nécessaires. Plusieurs Etats membres sont sceptiques, estimant que cela créerait un Etat membre de seconde classe. On évoque aussi la possibilité de signer un traité d'adhésion qui ne serait ratifié qu'après l'adoption des réformes nécessaires par Kiev.

Nouveau statut

Un modèle qui semble peut-être plus facile propose une adhésion en deux temps. D'abord une adhésion politique débouchant sur un nouveau statut d'Etat membre associé. Puis, en temps voulu, une adhésion pleine et entière quand l'économie et la législation du candidat sont prêtes.

Sébastien Maillard et Lukas Macek, chercheurs de l'Institut Jacques Delors, ont travaillé sur un modèle dans lequel l'Etat membre associé aurait un siège permanent mais sans droits de vote au Conseil

européen et au Conseil de l'UE et des sièges d'observateurs permanents au Parlement européen, ainsi que des quotas de personnel dans les institutions.

Aucun dirigeant n'a tenu de discours percutant pour présenter l'adhésion de l'Ukraine, non pas seulement comme un impératif géopolitique et une contrainte, mais aussi comme une opportunité et un enrichissement.

Les deux experts y voient de nombreux avantages : « Il donne le signal géopolitique immédiat à Moscou et Washington que l'Ukraine s'aligne sur l'UE ; il est acceptable pour les autres candidats pour qui une adhésion pleine de l'Ukraine serait frustrante ; il rassure les Etats membres réticents vis-à-vis de l'adhésion de l'Ukraine ; il reste réversible si les progrès de l'Ukraine ne sont pas suffisants. »

Les deux experts ajoutent : « Il prépare les opinions publiques de l'UE à une future adhésion de l'Ukraine, sans la précipiter. » Où il faut préciser que les Vingt-Sept, de leur côté, n'ont pas tenu les promesses faites en 2023 de préparer les institutions et les opinions à une nouvelle expansion de l'UE, après l'élargissement « jumbo » de 2004 (10 pays).

Travail de pédagogie

Un rapport de plusieurs experts de haut niveau sur la réforme de la gouvernance, publié en septembre 2023, est resté sans effet. Contrairement à ce qu'on avait annoncé à l'époque, aucun dirigeant n'a tenu de discours percutant pour présenter l'adhésion de l'Ukraine, non pas seulement comme un impératif géopolitique et une contrainte, mais aussi comme une opportunité et un enrichissement. Or un important travail de pédagogie semble hautement nécessaire, compte tenu de la polarisation de la vie politique dans la plupart des Etats membres, avant que l'adhésion de l'Ukraine ne soit soumise à l'approbation des parlements nationaux ou – encore plus risqué – à des référendums. — K. D. M.

Le conflit avec la Russie accentue la fragmentation géopolitique mondiale

Le conflit russo-ukrainien, en bouleversant des chaînes de production internationales déjà fragilisées par la pandémie et la guerre commerciale entre la Chine et les Etats-Unis, attise un peu plus les rivalités géopolitiques.

Richard Hiault

L'invasion de l'Ukraine par la Russie le 24 février 2022 n'a fait qu'amplifier un peu plus la fragmentation géopolitique internationale. La crise qui s'est ensuivie dans les relations internationales se rajoute aux conséquences de la pandémie du Covid-19 et à la rivalité croissante entre les Etats-Unis et la Chine, sur un plan commercial avant tout. En quatre ans, l'ensemble de ces événements qui ont durement affecté la croissance mondiale se sont conjugués en une « polycrise » pour donner naissance à un monde de chaos. Dans bien des domaines, le monde né après la Seconde Guerre mondiale a bien changé. Premier constat : le conflit russo-ukrainien a bouleversé un peu plus les chaînes de production élaborées durant la « mondialisation heureuse » des dernières décennies. Tout en ravivant les tensions inflationnistes. Les routes commerciales traditionnelles ont dû s'adapter à cette nouvelle donne.

La finance se fracture
Comme l'a souligné Sylvie Matelly, la directrice de l'Institut Jacques Delors, lors de la présentation du dernier numéro de la « Revue d'économie financière », au siège de la Banque de France, « nous avons vécu dans un monde

d'abondance de matières premières, d'énergie, de main-d'œuvre et de faible inflation pour entrer dans un monde de rareté, de compétition et de concurrence où les interdépendances entre économies deviennent problématiques ».

Second constat : la guerre en Ukraine a creusé un peu plus le fossé entre un bloc occidental – américain et européen essentiellement – et un bloc centré autour de la Russie et de la Chine pour le principal. Cela se traduit, sur le plan de la finance internationale par une fragmentation et une segmentation plus poussée. « Cette segmentation existait avant le conflit ukrainien. Mais les sanctions américaines et européennes à l'égard de la Russie, en particulier le gel de ses avoirs et l'exclusion des banques russes du système de paiement interbancaire Swift ont accéléré l'élaboration d'infrastructures de paiement alternatives par la Chine et la Russie notamment », explique Luiz Awazu Pereira Da Silva, professeur d'économie à Sciences Po Paris.

Changer les règles du jeu
Dans les faits, les Etats-Unis ont choisi de changer les règles du jeu du monde d'avant où le dollar, monnaie de réserve internationale, et les systèmes de paiement occidentaux étaient considérés comme des biens publics mondiaux que chacun pouvait librement utiliser. D'où le mouvement de défiance vis-à-vis du billet vert et des titres obligataires américains et l'explosion des achats d'or par les banques centrales internationales pour se prémunir d'éventuelles sanctions américaines. Troisième constat : le conflit russo-ukrainien a relancé la course aux armements. Mais l'augmentation à venir des dépen-

ses militaires, au niveau mondial, intervient dans un contexte de fragilité des finances publiques. « La polycrise a justifié des transferts budgétaires massifs et amplifié une dynamique d'endettement public déjà à l'œuvre depuis plusieurs décennies dans la plupart des pays avancés. La dérive des dettes publiques réduit leur marge de manœuvre à l'heure où ils vont devoir mobiliser des financements massifs pour la transition climatique et le réarmement, en particulier en Europe », estimait dans la revue REF, Bruno Cabrillac, le directeur général de Ferdi, et Pierre Jaillet, chercheur associé à l'Iris.

Le conflit russo-ukrainien a relancé la course aux armements.

Mais l'augmentation à venir des dépenses militaires intervient dans un contexte de fragilité des finances publiques.

Surtout, la guerre dans l'est de l'Europe bouleverse encore plus les institutions multilatérales, que ce soit le Fonds monétaire international, la Banque mondiale ou encore l'Organisation mondiale du commerce, sans parler du forum du G20 ou du G7. « La coopération mondiale stagne alors que l'on a plus que jamais besoin de ces institutions multilatérales pour faire face aux défis du réchauffement climatique ou de la santé mondiale », regrette Luiz Awazu Pereira Da Silva. ■

L'opinion publique polonaise se raidit vis-à-vis de la diaspora ukrainienne

Après la vague de solidarité initiale, la lune de miel est terminée en Pologne. Un revirement qui contraste avec les bénéfices économiques liés à cette diaspora.

Filip Meyer
— Correspondant à Varsovie

C'est un renversement qui a de quoi impressionner. Selon un sondage de l'institut CBOS de décembre 2025, 46 % des Polonais seraient opposés à l'accueil d'Ukrainiens vivant dans des zones de guerre. Au début de l'invasion russe, il y a quatre ans, la quasi-totalité du pays voulait aider le voisin attaqué (94 %). Ces chiffres frappants racontent les bouleversements de la société polonaise, dont font partie aujourd'hui plus d'un million d'Ukrainiens. « Cette immigration de masse a été une expérience historique pour la Pologne, pays monoculturel depuis la Seconde Guerre mondiale », relate Lukasz Adamski, vice-directeur du Centre Mieroszewski, qui mène des études régulières sur le sujet. Dans les premiers jours du conflit, ce sont plusieurs millions de personnes qui ont franchi la frontière polono-ukrainienne, bénéficiant d'une large vague de solidarité. Dans les mois qui ont suivi, alors que le conflit s'enlisait, certains réfugiés se sont installés, tentant de refaire leur vie en Pologne... et les perspectives ont évolué. « Certains Polonais ont été frustrés par ce qu'ils considéraient comme une assimilation trop lente d'une partie des Ukrainiens. D'autres estiment qu'ils font pression sur les services publics », explique Lukasz Adamski. Ces frictions sont amplifiées par des campagnes de désinfor-

mation russes. Plutôt que de promouvoir des récits prorusses qui ne trouvent pas, en Pologne, de terrain fertile, Moscou tente d'alimenter des sentiments anti-ukrainiens. Des milliers de bots ont ainsi relayé sur les réseaux sociaux la fausse information selon laquelle Kiev serait derrière l'intrusion de drones russes dans l'espace aérien polonais de septembre dernier. Même mécanisme pour le meurtre d'une fillette à Jelenia Gora, attribué à tort à une Ukrainienne. Plutôt que de lutter contre ces ingérences, certains partis politiques, notamment à droite, tentent d'en tirer profit. Le cas le plus frappant est celui de Grzegorz Braun, antisémite russophile, unique député à avoir voté contre le soutien à l'Ukraine en 2022 et

Il a dit



« La nouvelle réalité de l'opinion restreint les marges de manœuvre du gouvernement pour mener une politique pro-ukrainienne. »

LUKASZ ADAMSKI
Plitologue, vice-directeur du Centre Mieroszewski

aujourd'hui à la tête d'un parti qui approche les 10 % de soutien. Déjà présente lors des législatives de 2023, la question des Ukrainiens vivant en Pologne a joué un rôle central dans la campagne présidentielle de 2025, où même le candidat libéral Rafal Trzaskowski a proposé de conditionner leurs aides sociales à un certificat de travail. **Reculs législatifs**
« La nouvelle réalité de l'opinion restreint les marges de manœuvre du gouvernement libéral pour mener une politique pro-ukrainienne », estime Lukasz Adamski. Le 19 février, le président nationaliste Karol Nawrocki a signé un texte prévoyant la fin des mesures d'exception d'accès aux aides pour les Ukrainiens, en place depuis l'invasion. Pourtant, depuis quatre ans, les rapports pointant l'impact bénéfique de la diaspora ukrainienne pour l'économie polonaise s'amoncellent. Au-delà de répondre ponctuellement aux problèmes démographiques du pays, elle paye plus d'impôts qu'elle ne reçoit d'aides, crée une entreprise sur dix en Pologne et serait responsable à elle seule de 2,7 % du PIB en 2024. Pas sûr donc que le raidissement de l'opinion transforme la position de Varsovie vis-à-vis de la guerre en Ukraine. La Pologne continue de soutenir Kiev, dont elle craint de partager le sort funeste en cas de succès russe. « Il est intéressant de remarquer que les Ukrainiens restés en Ukraine bénéficient toujours d'une large sympathie de l'opinion polonaise », nuance Lukasz Adamski. Preuve que les Polonais comprennent que c'est la résistance de son voisin qui, pour l'heure, maintient au loin les troupes de Poutine. ■

Milei impose sa réforme de l'emploi en Argentine

AMÉRIQUE DU SUD

La réforme, adoptée vendredi par les députés, promet une modernisation du marché de l'emploi en Argentine.

Les syndicats dénoncent une atteinte aux droits des travailleurs.

Marion Torquebiau
— Correspondante à Santiago (Chili)

Plus rien n'arrête Javier Milei. Dans la torpeur de l'été austral en Argentine, sa réforme du travail a été approuvée vendredi par la Chambre des députés à 135 voix pour et 115 contre. Grâce aux dernières élections législatives qui ont profité au bloc de La Libertad Avanza, le parti ultralibéral du président argentin, les alliances entre groupes parlementaires ont permis à la loi de passer. L'exécutif argentin « célèbre l'approbation de la loi de modernisation du travail, une des réformes structurelles promises par Javier Milei et dont le but est de mettre fin à plus de 70 ans de retard dans les relations de travail des Argentins », a pré-

cisé la Casa Rosada, le bureau du président. Cette loi « signifie plus de travail déclaré, moins de travail informel, des normes de travail adaptées au XXI^e siècle, moins de bureaucratie, plus de dynamisme dans les relations de travail », a détaillé l'exécutif. Pendant la session, les députés ont principalement débattu de l'article 44, qui cristallisait toutes les tensions. Cet article limitant le paiement des arrêts maladie a finalement été éliminé par la Chambre basse, ce qui a permis l'approbation de la loi.

12 heures de travail par jour
La validation de la réforme du travail représente une étape de plus dans la libéralisation de l'Argentine voulue par le gouvernement de Javier Milei, au pouvoir depuis plus de deux ans. Après avoir stabilisé l'inflation et réduit les dépenses publiques, l'exécutif s'est attaqué au marché du travail, dans le but de flexibiliser les embauches et les licenciements. L'objectif affiché est notamment de lutter contre le travail au noir, qui représentait plus de 43 % de la population active au deuxième trimestre 2025. La réforme adoptée vendredi inclut de nombreux changements, avec notamment la légalisation de l'allongement de la durée du temps de travail de 8 à 12 heures par jour.

Elle permet également une flexibilisation des licenciements, la réduction des heures supplémentaires ainsi qu'une diminution des indemnités. Dans un pays où la stabilisation du peso est un combat quotidien, la nouvelle loi autorise le paiement des salaires en monnaie étrangère. Par ailleurs, cette réforme valide le projet du gouvernement de limiter le droit de grève en énumérant une série de services essentiels qui ne peuvent pas fournir une prestation à moins de 100 % de leur fonctionnement habituel. Cette limitation concerne l'école, le transport de fonds ainsi que les forces de l'ordre. La réforme passe mal auprès des travailleurs argentins, qui souvent doivent cumuler plusieurs contrats pour pouvoir boucler les fins de mois. Jeudi dernier, la CGT a appelé à une grève générale dans toute l'Argentine pour « ne pas revenir 100 ans en arrière dans les droits individuels et collectifs », comme l'a indiqué Jorge Sola, secrétaire général du syndicat. Alors que la loi va définitivement être approuvée au Sénat argentin cette semaine, la CGT prépare un recours en vertu de la Constitution argentine. Selon le syndicat, cette réforme ne respecterait pas deux principes clés : la non-dégressivité de l'indemnisation du chômage et la protection du droit du travail. ■



Des manifestants protestent devant le Congrès argentin à Buenos Aires, le 19 février. Photo Luis Robayo/AFP

Au Brésil, Lula veut réduire le temps de travail

AMÉRIQUE DU SUD

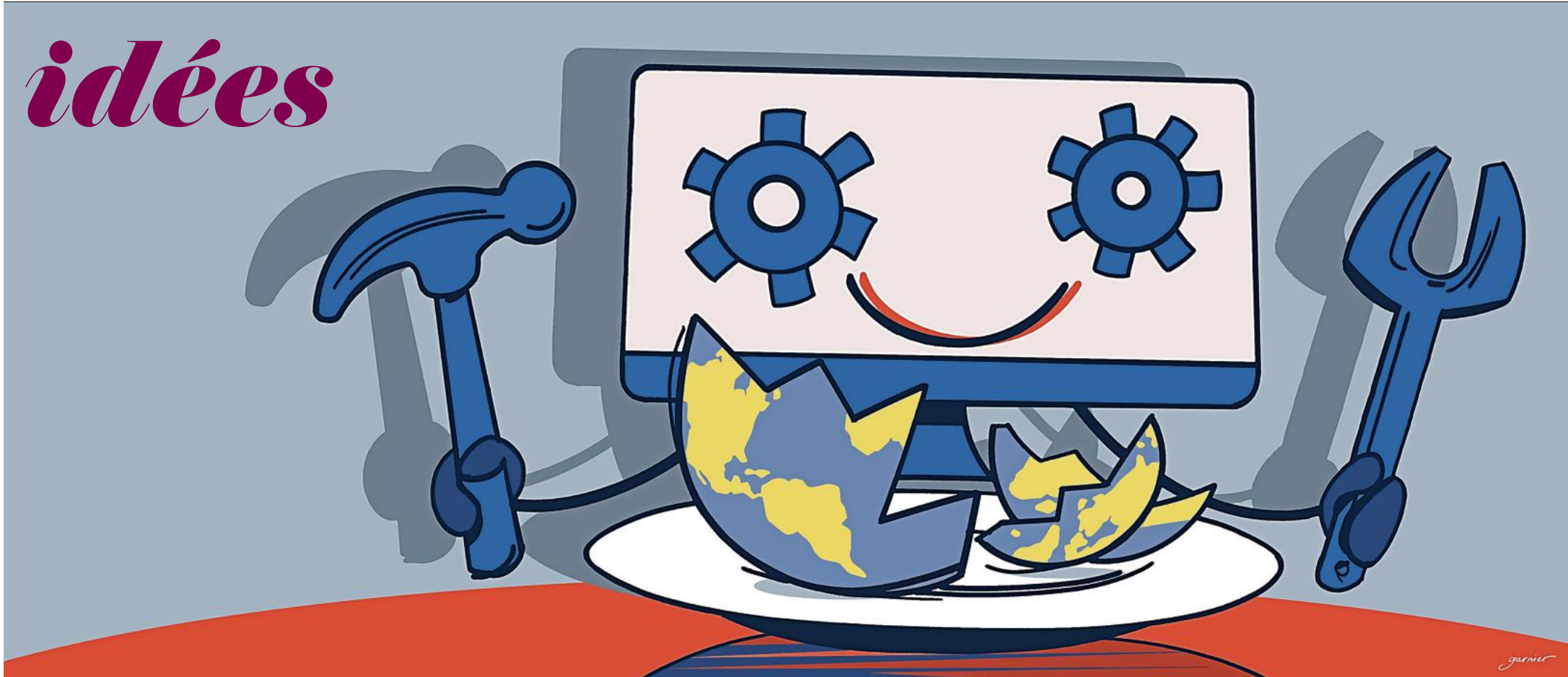
La réduction du temps de travail est le nouveau grand chantier engagé par le président pour tenter de faciliter sa réélection.

Thierry Ogier
— Correspondant à Sao Paulo

Actuellement fixée à 44 heures hebdomadaires au Brésil, la réduction du temps de travail constitue l'un des points clés du programme social du président sortant. Plusieurs projets de loi, visant à établir la semaine de 40, voire de 36 heures, circulent déjà dans les allées du Congrès à Brasilia. Une chose est sûre dans l'entourage du président Luiz Inacio Lula da Silva : une réforme doit être adoptée avant les élections d'octobre, lorsque l'ancien ouvrier métallurgiste envisage de briguer un quatrième mandat. Pour la gauche, il s'agit d'un thème de justice sociale pour plus de 30 millions de salariés qui doivent encore travailler six jours par semaine. Elle revendique le droit au repos hebdomadaire de 48 heures pour tous, y compris dans les secteurs du commerce et

de la construction. « Il est temps de penser au bien-être des gens », soutient Lula. Plusieurs ministres mènent déjà campagne sur ce thème. « Il s'agit d'une revendication juste et légitime des travailleurs », martèle Guilherme Boulos, ministre proche des syndicats, qui mobilise déjà ses troupes dans les usines pour faire pression sur la classe politique. **Thème de campagne**
Le thème n'est pas nouveau. Lula faisait déjà campagne sur ce thème avant son accession à la magistrature suprême, il y a plus de vingt ans. Mais il soulève de fortes résistances. Le patronat est vent debout. Pour la puissante fédération de l'industrie de Sao Paulo (Fiesp), cette mesure va à l'encontre de la flexibilité du travail, jugée nécessaire pour augmenter la compétitivité sur le marché international. Le président de la Fiesp, Paulo Skaf, redoute également un regain des pressions inflationnistes. Le coût du travail devrait bel et bien augmenter en cas de passage aux 40 heures selon un groupe d'étude lié au gouvernement, mais les estimations varient entre 1 % et 7,8 %, selon les secteurs. Le grand avantage étant l'impact social de la réforme. « Cela réduirait les inégalités sur le marché du travail formel, du

fait que les journées de travail plus longues se concentrent sur les emplois à plus faibles rémunérations et à turnover élevé », assure l'Institut de recherche économique appliquée (IPEA), dans un récent rapport. L'opinion publique est largement favorable à cette mesure. Et Lula, qui a déjà annoncé des exonérations d'impôt sur le revenu pour les salariés gagnant jusqu'à 5.000 reais (environ 900 euros) par mois, compte bien en retirer les dividendes électoraux lors de la présidentielle d'octobre. Reste que sur le terrain, les chefs d'entreprise et les analystes considèrent que la réduction du temps de travail, à salaire égal, ne constitue pas la meilleure réponse aux problèmes structurels du pays. D'un côté, certains soulignent « la très faible productivité qui n'évolue pas depuis des décennies ». D'un point de vue plus pragmatique, d'autres évoquent même des effets potentiellement pervers, dans la mesure où le chômage est déjà à un niveau très faible (5,6 % l'an dernier), et que cela pourrait encourager les Brésiliens à cumuler d'autres emplois dans le secteur informel. « Ce n'est même pas une bonne politique de gauche. Il faudrait plutôt défendre la hausse du salaire horaire », affirme un Français avec une longue expérience du Brésil. ■



IA : pourquoi il ne faut pas enterrer le logiciel

L'ANALYSE
de **Florian Dèbes**
— Correspondant à San Francisco

A Wall Street, la « SaaSpocalypse » est davantage une correction en Bourse que la mort annoncée des éditeurs. Les entreprises sont encore loin de coder elles-mêmes leurs logiciels avec l'intelligence artificielle. Mais le modèle économique du secteur sera appelé à évoluer.

La Silicon Valley a un message pour Wall Street : il y a quarante ans, l'arrivée des ordinateurs PC dans les foyers avait fait craindre la mort des data centers. Ils ont finalement poussé comme des champignons. La Bourse ferait mieux d'y repenser quand elle efface en une journée 300 milliards de dollars de capitalisation dans le secteur du logiciel en croyant Salesforce, SAP, Workday et consorts condamnés par l'intelligence artificielle (IA).
Début février, la peur des marchés s'est cristallisée en une « SaaSpocalypse », selon l'expression des analystes financiers de Jefferies, en référence au mode de commercialisation du software as a service (SaaS). Et la défiance grandissait au moins depuis le printemps 2025 et l'apparition d'IA capables de coder des logiciels toutes seules pendant des heures.

Massacre boursier
Dans cette métaphore de la chaîne alimentaire, l'IA semble bien croquer à pleines dents le logiciel en ligne. En un an, l'indice boursier IGV qui regroupe les principales cotes du logiciel à New York s'est effondré de plus de 23 %, quand les

valeurs tech au sens large du Nasdaq ont collectivement gagné plus de 16 %. Salesforce, SAP et Adobe ont chacun perdu plus de 40 %. En France, Dassault Systèmes (–50 %) et Planisware (–44 %) ne sont pas épargnés. Pour la seule séance de lundi dernier, Datadog, CrowdStrike et Zscaler ont perdu chacun plus de 9 %, et IBM a enregistré sa pire séance depuis 2000 (–13 %).
De fait, la croissance des revenus dans le secteur a perdu de sa dynamique et justifie une correction boursière. Après deux décennies de succès, une progression à deux chiffres sur un an n'est plus une certitude pour certains éditeurs. La tendance a beau avoir été amorcée avant l'émergence de ChatGPT, la Bourse y voit le premier signe de l'arrivée des IA comme Claude

Pour passer de la parole aux actes, les IA ont encore besoin de se connecter en arrière-plan à des logiciels.

Code d'Anthropic ou Codex d'OpenAI dans les entreprises. Puisqu'il est devenu facile de coder un logiciel sur mesure, ou que des IA comme Claude Cowork font mine de remplacer les logiciels, il n'y aurait donc plus besoin de payer ceux des éditeurs...

Il y a pourtant peu de chance de voir l'industrie du logiciel subir le sort des vidéos club après l'arrivée du streaming ou de Kodak après le succès de la photo numérique. « L'idée qu'un éditeur de logiciels va subitement s'évaporer dans un modèle linguistique est absurde », souligne Steven Sinofsky. Dans une note récente, cet associé du fonds d'investissement Andreessen Horowitz invite à se rappeler qu'Amazon n'a pas tué Walmart. Avec l'e-commerce, le premier s'est révélé, mais le second a grandi comme ne l'auraient jamais permis ses seuls magasins en dur.

En Californie, les plus grandes voix de l'IA pensent la même chose. Pour Jensen Huang, le dirigeant de Nvidia, vendre les actions des éditeurs de logiciels serait « la chose la plus illogique du monde et le temps le montrera ». Certains fondamentaux du secteur qui avaient tant plu aux investisseurs jusqu'ici n'ont pas disparu. Il est peut-être devenu

moins cher de fabriquer un logiciel mais en changer reste coûteux et risqué. A l'échelle d'une multinationale, un échec de migration d'un logiciel critique peut coûter des centaines de millions de dollars.

Par ailleurs, les logiciels spécialisés sont souvent livrés avec des tampons garantissant la conformité du système aux règles en vigueur. C'est souvent une bonne raison pour confier ce travail à un spécialiste auprès de qui il sera possible de se retourner en cas de problème.

Partenaires du secteur
Les progrès de l'IA sont également à relativiser. Impressionnants pour prototyper des logiciels façon start-up, les IA codeuses peinent encore à suivre les exigences de sécurité des entreprises. Dans un Top 10 des raisons qui pourraient tirer vers le haut le cours boursier des éditeurs de logiciels, l'analyste Dan Ives (Wedbush) cite l'adoption de Claude dans les entreprises et... la découverte des problèmes de maintenance qui suivra.

Même les champions de l'IA le comprennent. Devenu aujourd'hui bien plus qu'une start-up, Anthropic est client de Salesforce et Workday. OpenAI travaille sur

Slack. Concentrés sur leur propre métier, ils n'ont pas développé eux-mêmes ces logiciels. Mieux encore, ils se présentent en partenaires du secteur. Certes, leurs chatbots pourraient devenir l'interface principale des logiciels, à la place des tableaux et des formulaires peaufinés pendant des années par les éditeurs. Les marges de ces derniers en souffriront sûrement.

Mais la désintermédiation ne sera pas totale. Pour passer de la parole aux actes, les IA ont encore besoin de se connecter en arrière-plan à des logiciels. Pour modifier une base de données, réserver un voyage ou envoyer un e-mail par exemple. OpenAI voit même ses technologies comme une plateforme pour les éditeurs de logiciels qui voudraient servir ses clients. Loin de disparaître, le monde du logiciel devra évoluer. Le modèle économique change déjà. Il n'est plus possible de faire comme avant quand l'IA promet de réduire les effectifs des entreprises.

Dernier exemple en date, le logiciel collaboratif Notion vient tout juste de dévoiler un outil permettant à ses clients de créer des agents IA. Plutôt que de se faire payer pour chaque utilisateur, l'entreprise de San Francisco entend aussi être rémunérée à chaque tâche réalisée par un agent. « Nous passons de la vente de logiciel à la vente de travail », résume sans ciller Akshay Kothari, l'un de ses cofondateurs.

Cette bascule sectorielle est déjà chiffrée. En juillet dernier, un rapport de Goldman Sachs faisait état d'un marché du logiciel en croissance d'au moins 20 % d'ici à 2030. Le SaaS n'est pas encore mort, vive les agents ! ■

Payer des impôts en fonction de ses facultés

LE POINT DE VUE
d'**Eric Lombard**

Mes déclarations sur l'équité fiscale ont conduit Jean Peyrelevade à m'accuser de « destruction de notre appareil productif ». Diable ! Rappelons des vérités simples. La bonne marche de notre économie dépend d'abord de la production de richesses, c'est-à-dire des entreprises petites ou grandes. Le rôle de l'Etat est de leur assurer un environnement stable et stimulant, de soutenir l'investissement et l'emploi.

Notre système social redistribue beaucoup, on ne peut redistribuer que ce qu'on produit. J'ai été chef d'entreprise pendant plus de 20 ans et je pense sincèrement que les entrepreneurs contribuent à l'intérêt général.

Le poids de la dette
Nous savons aussi que la dette publique est trop lourde. Sa stabilisation est une préoccupation majeure. Le débat public s'est donc focalisé ces derniers temps sur le financement de l'Etat et de la Sécurité

rité sociale, alors que la dépense publique représentait en 2025 près de 57 % du PIB et le déficit 5,4 %.

Rappelons aussi que le poids des prélèvements obligatoires repose encore trop sur nos entreprises, alors qu'elles sont confrontées au défi existentiel posé par l'attitude non coopérative des Etats-Unis et de la Chine. Il est inutile de se voiler la face : du fait du vieillissement, la dépense publique continuera à croître, mais cette croissance doit être (enfin) maîtrisée.

Alors que le financement de la dépense publique passe d'abord par l'impôt, le sentiment que l'effort n'est pas partagé mine le pacte social, le consentement à l'impôt s'érode. La recherche de l'égalité reste un des grands moteurs de notre vie démocratique. Pour financer les administrations publiques, l'article 13 de la Déclaration des droits de l'homme de 1789 évoque « une contribution commune [...] également répartie entre tous les citoyens, en raison de leurs facultés ».

Qui peut dire que ce texte fondateur est aujourd'hui respecté ?

Une forme de sécession des riches
Le taux global d'imposition en France est plus élevé pour les classes populaires que pour les 0,1 % qui disposent des plus hauts revenus. Est-ce équitable ? La question de la participation de nos concitoyens les plus aisés est un débat d'autant plus légitime que les récents travaux de la Commission des finances du Sénat ont montré que les principes fondamentaux du pacte républicain sont menacés, de nombreux foyers échappant totalement à l'impôt.

C'est une forme de sécession des riches. Pour bien analyser ce point, il faut distinguer les charges qui pèsent sur les entreprises, qui sont plus lourdes que dans les pays concurrents, et la contribution des personnes physiques. Les entreprises, ce sont d'abord les salariés, les clients et l'environnement, même si ce sont aussi les actionnaires : trop

de charges, ce sont aussi des prix trop élevés, des salaires trop faibles, une prise en compte insuffisante de l'environnement. L'entreprise doit être protégée.

La question de la contribution des plus aisés est totalement différente, d'autant que les hauts revenus ou les patrimoines importants ne sont pas nécessairement liés à la détention d'une entreprise. Le débat actuel est né de la constatation que certains foyers ont la maîtrise des revenus qu'ils perçoivent. Certes, il est sain que l'augmentation de la valeur d'une entreprise soit réinvestie, et le versement d'un dividende n'est en rien une obligation.

Mais les salariés, les fonctionnaires, les retraités payent des charges

sociales et des impôts sur l'intégralité de leurs revenus. Comment leur expliquer que l'augmentation de la valeur d'une entreprise ou d'un immeuble peut ne jamais contribuer aux charges de la collectivité ? D'autant qu'il y a de nombreux cas où ces valeurs sont largement exonérées de droits de succession.

Cette évolution des pratiques patrimoniales nécessite aujourd'hui de créer un outil qui permette de s'assurer que les hauts patrimoines, s'ils perçoivent des revenus qui en représentent une faible proportion, contribuent « en raison de leurs facultés » au financement de l'Etat de la Sécurité sociale.

J'assume d'avoir relancé cette réflexion nécessaire. Ces situations doivent faire l'objet d'un débat transparent, documenté et ouvert, afin que les Français n'aient plus l'impression qu'il y a des passagers clandestins dans la République.

Eric Lombard est ancien ministre de l'Economie du gouvernement Bayrou (décembre 2024 à octobre 2025) et ancien directeur général de la Caisse des dépôts et consignations (CDC).

Le sentiment que l'effort n'est pas partagé mine le pacte social.

chroniques



Florian Wiegand/Dpa Picture-alliance via AFP

Christine Lagarde, présidente de la BCE, le 5 février dernier.

A la recherche du taux d'intérêt optimal

Un assouplissement monétaire ne débouche pas automatiquement sur plus d'investissements et de croissance. Il est donc inutile de réclamer avec insistance des baisses de taux à la BCE.

par Jean-Marc Daniel



Chaque jour apporte son lot d'appels à la baisse des taux des banques centrales, appels portés aux Etats-Unis par Donald Trump lui-même et en Europe par les nostalgiques des années Draghi et par les panégyristes du « bazooka monétaire ». A les en croire, les banques centrales sont capables de garantir non seulement la stabilité des prix, mais également la croissance et le plein emploi.

La leçon de la récession de 2008-2009, largement issue de la politique monétaire trop laxiste de la Réserve fédérale américaine des années 2000 caractérisée par un maintien irréflecti de taux d'intérêt trop bas, semble oubliée. C'est d'autant plus surprenant que cela fait longtemps que certains économistes, notamment les théoriciens du cycle, ont montré qu'il était vain, voire irresponsable, de tout attendre de la manipulation des taux d'intérêt.

Le poêle, la ficelle et le ressort Ainsi, au début du XX^e siècle, Albert Aftalion compare la politique monétaire à une fenêtre. Il développe cette comparaison dans sa « parabole du poêle ». Dans celle-ci, il assimile la situation économique à celle d'une pièce dotée d'un poêle et dont le confort est mesuré par la température. Quand il y fait froid, on remplit le poêle de charbon, c'est-à-dire, dans son interprétation économique, on investit massivement. Comme le charbon s'enflamme lentement, on a tendance à trop en mettre. Conséquence, il finit par faire trop chaud.

Dans cette phase de « surchauffe », expression introduite par Aftalion pour analyser un excès dont la traduction économique est une tension sur les capacités de production induisant une poussée d'inflation, on ouvre la fenêtre pour refroidir, ce qui correspond sur le plan économique à un durcissement monétaire. En revanche, en phase de récession, ou encore de « refroidissement », on ferme la fenêtre... Mais Albert Aftalion

souligne que cette fermeture ne fait pas monter la température... C'est-à-dire qu'un assouplissement monétaire ne débouche pas automatiquement sur plus d'investissements et donc plus de croissance. Ce constat a été repris par John Maynard Keynes, pour qui baisser les taux d'intérêt pour relancer une économie en crise équivaut à « pousser sur une ficelle ». Il a été popularisé par John Kenneth Galbraith au travers de son image tantôt de l'élastique, tantôt du ressort selon laquelle un ressort freine une locomotive qui va trop vite, mais il ne fait pas démarrer un train à l'arrêt.

Paul Samuelson a ensuite synthétisé toutes ces métaphores. Pour lui, la politique monétaire doit se traduire par des taux élevés dans la période de forte expansion et d'excès de demande, sachant que cet excès de demande, qui se traduisait naguère par de l'inflation, se traduit de plus en plus par un déficit extérieur comme aux Etats-Unis ou encore, dans les économies vieillissantes comme l'Allemagne ou le Japon, naturellement épargnantes, par un infléchissement du taux d'épargne.

En revanche, dans les périodes de récession, elle est un simple appui de la politique budgétaire. Celle-ci demeure alors le bon outil en soutenant l'activité par le creusement du déficit conjoncturel. Et le coût en termes de charge future d'intérêt est d'autant plus supportable que les taux d'intérêt restent bas. En résumé, pour Samuelson, la politique monétaire est faite soit pour combattre l'inflation, soit pour faire en sorte que la relance budgétaire soit la moins pénalisante possible. Elle n'est là ni pour donner de l'inflation dans les périodes où la déflation menace, ni pour relancer l'activité économique. Ajoutons que les économistes ont théorisé le niveau optimal de taux d'intérêt, niveau qui est entré dans l'histoire sous le nom de « taux d'intérêt naturel ».

A ce propos, nous pouvons évoquer le modèle de croissance de Robert Solow, prix Nobel d'économie en 1987 ou les travaux de Maurice Allais, prix Nobel 1988 ou encore la règle d'or de l'accumulation formulée par Edmund Phelps, prix Nobel 2006. Et que disent ces économistes ? Que le taux d'intérêt de long terme doit être égal au taux de croissance potentielle.

Sagesse accommodante

Quant à ce taux de croissance potentielle, il est égal à la somme de l'évolution de la productivité, c'est-à-dire de l'efficacité du capital, et de l'évolution de la quantité de travail disponible, c'est-à-dire de la démographie. Toute situation économique qui ne réalise pas cette égalité est déséquilibrée. C'est en particulier de ce résultat que part Thomas Piketty dans son best-seller « Le Capital au XXI^e siècle ». Il y affirme en effet abondamment la nécessité de corriger par l'action fiscale l'inégalité > g, (soit « r supérieur à g »), où r représente le taux d'intérêt et g le taux de croissance potentielle.

Tout cela a conduit l'économiste John Taylor à proposer en 1993 une formule mathématique donnant le taux d'intérêt que doit adopter la banque centrale. Ce « taux de Taylor » répond aux enjeux effectifs de la politique monétaire, c'est-à-dire qu'il permet d'assurer la stabilité des prix tout en incorporant la dynamique cyclique. Selon les travaux de Taylor, le taux de refinancement affiché par la banque centrale doit être égal au taux de croissance potentielle corrigé de la prise en compte, selon la même pondération, de l'écart entre la hausse des prix souhaitée et la hausse constatée, et de l'écart de production, c'est-à-dire l'écart entre le PIB réel et le PIB potentiel, qui est celui qui correspond à une production de plein-emploi obtenue sans inflation.

Vu tous ces éléments, que dire du récent maintien à 2,15 % par la BCE de son taux de refinancement ? Comme la règle de Taylor conduit à un taux de 2,5 %, la BCE a fait preuve de sagesse accommodante. Il est donc inutile de lui réclamer avec insistance des baisses de taux. Il est urgent de chercher ailleurs des leviers de croissance et des incitations à investir.

Jean-Marc Daniel est professeur émérite à l'ESCP Business School.

Banques centrales : le mandat fait la crédibilité

Il ne peut y avoir de doute sur l'indépendance des banques centrales, ni la crédibilité de leur objectif de lutte contre l'inflation.

par Patrick Artus



Le mandat des banques centrales leur est donné par la législation ; la Réserve fédérale américaine doit à la fois maintenir le plein emploi et assurer la stabilité des prix ; la Banque d'Angleterre, la BCE et la Banque du Japon ont un premier objectif qui est d'assurer la stabilité des prix. Leur mandat officiel ne sera pas modifié dans le futur, probablement pas plus que l'objectif officiel d'inflation à 2 %. Mais on peut se demander comment leur véritable objectif va évoluer, alors que les pressions politiques seront de plus en plus fortes et les taux d'endettement public de plus en plus élevés. Si les intervenants des marchés financiers se convainquent que la banque centrale, en réalité, a un objectif différent de celui de stabiliser l'inflation à 2 %, sa crédibilité sera entamée.

Les investisseurs sur les marchés obligataires détestent une situation où la hausse du déficit public et de l'endettement public pourrait pousser les banques centrales à dévier de leur objectif d'inflation pour adopter une politique favorisant la stabilité du taux d'endettement public (avec des baisses de taux d'intérêt non justifiées par les prévisions d'inflation, et des achats de dette publique). On observe aussi que le risque d'intervention politique dans les décisions des banques centrales est perçu très négativement. En septembre 2022, quand Liz Truss annonce des baisses importantes d'impôts et des subventions importantes aux ménages pour compenser la hausse du prix de l'énergie, le taux à 10 ans passe brutalement de 2,8 % à plus de 4 %, poussant la Première ministre du Royaume-Uni à la démission.

Au Japon, la Première ministre Sanae Takaichi a annoncé en janvier son projet de suppression de la TVA sur les produits alimentaires et un crédit d'impôt en faveur des ménages modestes ; le taux à 10 ans est rapidement monté de 1,9 % à 2,3 %, le taux à 30 ans de

3,40 % à 3,65 %. Enfin, aux Etats-Unis, les procédures judiciaires à l'encontre de Jerome Powell, la volonté claire de Donald Trump de prendre le contrôle de la banque centrale afin de faire massivement baisser les taux d'intérêt à long terme ont fait monter le taux à 10 ans de moins de 4 % à 4,25 %.

Les attaques contre l'indépendance de la banque centrale ou l'apparition d'un doute quant à la volonté de la Banque centrale de lutter vraiment contre l'inflation (le taux de base de la Banque du Japon est par exemple de 0,75 % alors que l'inflation est de 3 %) en particulier si le déficit public est élevé et qu'on peut s'interroger sur la possibilité que la Banque centrale aide le Trésor à se financer, sont clairement contre-productives.

Soutenir la transition énergétique

Pourtant, on pourrait désirer que la politique monétaire soutienne les investissements nécessaires à la transition énergétique, au développement du numérique, facilite le financement des dépenses d'éducation, de recherche. Mais les exemples précédemment cités montrent que l'introduction de ces objectifs supplémentaires ne doit pas se faire au détriment de l'indépendance ou de la crédibilité de l'engagement à maintenir une inflation faible. Que reste-t-il alors comme degré de liberté pour la politique monétaire ? D'abord, dès que l'inflation anticipée passe au-dessous de 2 %, elle peut activement baisser les taux d'intérêt, ce qui aidera à financer les investissements nécessaires.

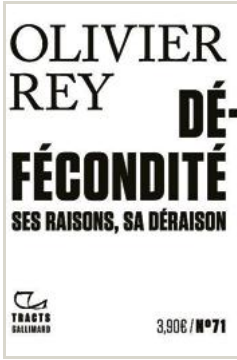
Par ailleurs, ce que fait la BCE, une banque centrale peut privilégier la performance climatique des titres qu'elle achète ou prend en pension, en appliquant des conditions plus favorables aux titres « verts ». Cela a une logique, puisque les financements « bruns » font aussi courir un risque de perte aux banques lié à la multiplication des désordres climatiques. Mais renoncer à l'indépendance et à l'objectif d'une inflation faible est nettement trop dangereux.

Patrick Artus est membre du Cercle des économistes et conseiller économique d'Ossiam.

LE LIVRE DU JOUR

La déraison de ne pas avoir d'enfant

LE PROPOS C'est peut-être le plus grand changement de l'Histoire. Dans de très nombreux pays, les êtres humains ne font plus assez d'enfants pour assurer le renouvellement des générations. Il y a beaucoup d'excuses ou d'explications à ce phénomène, mais ne comptez pas sur Olivier Rey pour vous fournir des raisons qui confortent votre bonne conscience. L'homme est mathématicien, philosophe, auteur de plusieurs livres remarquables, avec un côté « antimoderne » et houllebecquien. **L'INTÉRÊT** Ne pas avoir d'enfant pour sauver la planète ? L'argument ne convainc guère l'auteur qui y voit plutôt une possibilité de « continuer à mener avec bonne conscience une vie qui dévaste la Terre » ou une « licence donnée à consommer sans retenue ». Un enfant « entre en compétition avec l'ensemble des biens de consommation dont, par le temps qu'il requiert et les dépenses qu'il occasionne, il barre l'accès », écrit l'auteur. Les perspectives sont si déprimantes qu'il serait préférable de ne pas avoir d'enfant ? Un peu comme



si nous doutions que l'aventure humaine doive continuer. Si nos ancêtres avaient réagi ainsi, nous n'existerions pas, répond Olivier Rey pour qui « la raison déraisonne ». Il faut dire que, dans un monde où le changement est le mot d'ordre, où la « disruption » est la devise, qu'y a-t-il à transmettre à la génération suivante ? Quelles valeurs ? Il y a pourtant une raison de procréer : l'enfant est ce qui donne poids à la vie et « la fait échapper à son insoutenable légèreté », selon notre philosophe. Chapeau bas et vive les enfants ! — Guillaume de Calignon

Défécondité, ses raisons, sa déraison d'Olivier Rey. Tracts chez Gallimard. 3,49 euros.

débats

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



Les visiteurs arrivent à Bharat Mandapam, l'un des lieux du Sommet AI Impact, à New Delhi, en Inde, le 20 février dernier. Photo Bhawika Chhabra/Reuters

A Delhi, la troisième voie de l'IA

LA
CHRONIQUE
d'Anne
Bouverot



Un an après le Sommet IA que j'ai eu le plaisir d'organiser à Paris, celui de Delhi vient de s'achever. Moment fort pour l'Inde et séquence importante pour la France, le passage de relais confirme que l'intelligence artificielle est désormais un fait géopolitique majeur. La tenue de ce sommet en Inde, grande puissance émergente du Sud, n'est pas anodine. Elle envoie le message clair que l'intelligence artificielle n'est pas le privilège de quelques nations développées. Classée parmi les écosystèmes les plus compétitifs au monde en matière d'IA, l'Inde combine taille de marché, vivier de talents, dynamisme entrepreneurial et rapidité d'adoption. A Paris, entre l'irruption de DeepSeek et le premier discours international du vice-président des Etats-Unis, les lignes de fracture se sont révélées. L'IA s'est imposée comme le cœur d'une compétition économique et stratégique intense entre grands acteurs privés et grandes puissances. Mais une autre dynamique a émergé : celle de l'innovation en France et en Europe, et celle d'une coopération renforcée entre des pays qui refusent l'alignement comme la marginalisation.

Bien commun

C'est ce que l'on peut appeler une « troisième voie » de l'IA. De l'Europe à l'Inde, du Brésil au Japon, du Canada à l'Allemagne, se dessinent des coalitions de volontaires. Dans différents domaines et de différentes manières. D'abord, la recherche et l'enseignement. A Delhi, des journées scientifiques « RUSH » ont réuni scientifiques français et indiens. Les partenariats académiques, les programmes conjoints, la circulation des chercheurs sont des investissements stratégiques de long terme.

Ensuite, le bien commun. A Paris, nous avons lancé la fondation CurrentAI pour une IA d'intérêt général. A Delhi, avec l'ONG Bashini, elle a présenté un dispositif ouvert inédit pour développer les usages dans de nombreuses langues. Avec ses 22 langues officielles, l'Inde montre les limites d'IA centrées sur un petit nombre de contextes culturels. Une IA véritable-

ment globale suppose des infrastructures ouvertes et une représentation plus équitable des langues et des cultures.

Troisièmement, l'environnement. La consommation énergétique liée à l'IA augmente rapidement. A Paris, nous avons tenu la première conversation globale sur le sujet et lancé la Coalition pour une IA durable : 90 membres à son lancement – pays, entreprises, centres de recherche –, plus de 220 aujourd'hui. La sobriété et l'électricité décarbonée doivent devenir des exigences « by design ».

Enfin, la sécurité, notamment celle des enfants. Protection des plus jeunes, vérification de l'âge, lutte contre le cyberharcèlement et l'addiction, responsabilité des plateformes : de la France à l'Australie, en passant par le Royaume-Uni, les Etats-Unis, l'Espagne et bien d'autres pays, la demande d'action est forte.

Le premier sommet mondial sur l'IA à Bletchley Park, en Angleterre, avait mis l'accent sur les risques sécuritaires. A Paris, nous avons élargi la focale aux opportunités, aux risques environnementaux et sociaux, et à la dimension géopolitique. L'Inde a poursuivi dans cette voie, en montrant une IA concrète, au service des plus vulnérables.

Entre confrontation et vassalisation, une voie existe : celle d'alliances ouvertes, exigeantes et responsables. A cette condition, le développement de l'IA pourra devenir un facteur de progrès partagé plutôt qu'un moteur de fragmentation. Le prochain sommet global sur l'IA a été annoncé à Genève en juillet 2027.

Anne Bouverot est coprésidente du Conseil de l'IA et du numérique et présidente du Conseil d'administration de l'ENS.

Une IA véritablement globale suppose des infrastructures ouvertes et une représentation plus équitable des langues et des cultures.

Face à la prédation chinoise, les vraies et les fausses solutions

par Jean-Luc Demarty

Le Haut-commissariat à la stratégie et au plan (HCSP) a publié il y a deux semaines un rapport très médiatisé intitulé « L'industrie européenne face au rouleau compresseur chinois ». La partie analytique de ce rapport, de bonne qualité, décrit un écart de compétitivité structurelle de 30 à 40 % entre l'industrie chinoise et l'industrie européenne. Ce constat n'est pas nouveau. Il a déjà été effectué par une excellente étude de Rexecode publiée il y a trois mois. En revanche l'originalité du rapport du HCSP réside dans l'analyse différenciée par pays de l'UE. Il démontre que l'Allemagne est le pays le plus affecté. La Chine frappe le cœur de l'industrie allemande, comme l'automobile, la machine-outil et la chimie. Elle fait disparaître l'intégralité de ses avantages comparatifs.

Il y a eu une énorme accélération de cette évolution à la sortie du Covid. Il n'y a aucun espoir que ses causes structurelles puissent être corrigées rapidement. La menace sur l'industrie européenne est existentielle et appelle des mesures fortes au niveau européen puisque le commerce est une compétence exclusive de l'Union européenne.

Fausse clause de sauvegarde

Le rapport se gâte lorsqu'on en vient aux solutions. La mesure phare recommandée par Clément Beaune et distillée sur les plateaux télé consiste en un droit de douane de 30 % appliqué spécifiquement à tous les produits industriels chinois. Clément Beaune prétend que ce serait une clause de sauvegarde au sens de l'OMC qui respecterait le droit inter-

Ce serait la loi de la jungle où l'UE serait écrasée entre le protectionnisme coercitif américain et les rétorsions massives de la Chine.

national. Il n'y a eu visiblement aucune analyse juridique sérieuse. Une clause de sauvegarde ne peut s'appliquer qu'à un produit donné et à un ensemble de produits similaires. Elle s'applique à tous les pays. C'est l'exact opposé de la mesure proposée, applicable à tous les produits industriels en provenance d'un seul pays, la Chine.

Il est de bon ton en France d'écarter cet argument en prétendant que l'OMC serait morte. En réalité le règlement des différends fonctionne encore grâce à l'organe d'appel alternatif bâti à l'initiative de l'UE entre les 60 principaux membres de l'OMC, y compris la Chine, mais sans les Etats-Unis et l'Inde. Ce système permet encore de sanctionner effectivement les violations des règles du commerce international à l'exception des Etats-Unis qui en sont sortis de facto. Clément Beaune propose ni plus ni moins de faire du Trump. Ce serait la loi de la jungle où l'UE serait écrasée entre le protectionnisme coercitif américain et les rétorsions massives de la Chine qui pourrait

s'affranchir de toutes les règles du commerce international. Ce serait suicidaire.

Sortir la Chine de nos marchés publics

Une autre voie est possible. Premièrement, il faut mobiliser davantage les instruments de défense commerciale (anti-dumping, anti-subsidation, sauvegarde) avec plus de moyens humains, les renforcer juridiquement, et renégocier certains de nos droits de douane consolidés à l'OMC. Deuxièmement, il faut davantage utiliser les nouveaux instruments quasiment ignorés jusqu'ici (anti-coercition, anti-contournement, subventions extérieures). Troisièmement, il faut faire à la Chine ce qu'elle nous a imposé pendant 20 ans : des joint-ventures minoritaires pour ses investissements en Europe avec transferts de technologie obligatoires. Il faut aussi sortir la Chine de nos marchés publics. Quatrièmement, il faut revenir sur le net zéro en 2050 du Green Deal. Il n'y a aucune raison d'aller plus vite que la Chine qui ne vise que 2060, émet cinq fois plus que l'UE et vient seulement d'atteindre son pic. Ce n'est pas une voie facile. Elle demande une réelle volonté politique en espérant qu'un jour les Etats-Unis comprendront qu'il est de leur intérêt de bâtir une grande alliance avec nous et d'autres pour forcer la Chine à modifier son modèle économique déséquilibré et à accepter un renforcement des règles de l'OMC sur les subventions.

Jean-Luc Demarty est ancien directeur général du Commerce extérieur, puis de l'Agriculture à la Commission européenne

La musique, porte d'entrée vers l'économie

LE CERCLE
DES ÉCONOMISTES
par Laure Coumes

On ne le sait pas, mais Le Cercle des économistes est né de la musique. Eh oui ! Si à première vue tout les oppose, derrière leurs langages différents, musique et économie obéissent à des logiques étonnamment proches : on enseigne l'économie avec des courbes, des chiffres et des équations, on enseigne la musique avec des gammes, des rythmes et des partitions. Et si la musique était l'une des meilleures portes d'entrée vers la compréhension des mécanismes économiques ?

La première similitude est celle de la structure. Une œuvre musicale repose sur une architecture : thème, variations, tension, résolution. L'économie fonctionne de la même manière. Les cycles économiques alternent expansion et ralentissement, emballement et correction. Comme dans une symphonie, les phases s'enchaînent selon une dynamique qui n'est jamais totalement linéaire mais rarement totalement chaotique. Comprendre une composition, c'est déjà comprendre l'idée d'équilibre instable.

La seconde analogie tient à la notion d'harmonie. En musique, l'harmonie naît de la coordination de différentes

voix ou différentes sonorités. Si l'un des instruments joue trop fort ou trop vite, l'ensemble se déséquilibre. Il en va de même pour l'économie : entreprises, ménages, Etat, banques centrales jouent chacun leur partition. Une inflation excessive, une dette mal maîtrisée ou une bulle spéculative agissent comme des fausses notes. L'équilibre général dépend de l'écoute et de l'ajustement permanents des acteurs.

Troisième parallèle : l'anticipation. Un musicien ne joue pas seulement la note présente ; il prépare la suivante. De même, l'économie repose sur des anticipations. Les investisseurs agissent en fonction de ce qu'ils croient être l'avenir, les ménages consomment selon leurs attentes de revenus, les entreprises embauchent selon leurs prévisions de demande. Comme dans un orchestre, chacun s'ajuste en permanence aux signaux envoyés par les autres.

L'économie devient un système vivant d'interactions

Il existe aussi une dimension d'improvisation. Le jazz en est l'illustration la plus éclatante : un cadre existe, mais la créativité individuelle façonne le résultat final. L'économie réelle ressemble souvent davantage à une jam session qu'à une partition rigide. Les chocs extérieurs, les innovations technologiques ou les crises géopolitiques obligent les acteurs à improviser dans un cadre donné. La rigidité absolue y serait aussi fatale qu'en musique. Enfin, musique et économie partagent une tension fondamentale entre règle et liberté. Sans règles, pas

Musique et économie partagent une tension fondamentale entre règle et liberté.

d'harmonie ; sans liberté, pas d'innovation. Trop de contraintes étouffent la créativité ; trop de laisser-faire génère la cacophonie. Toute politique économique, comme toute composition, consiste à trouver le bon dosage. A l'image des Rencontres économiques d'Aix-en-Provence, en rapprochant musique et économie, on dépasse l'image de l'inaccessible. L'économie devient un système vivant d'interactions, de rythmes et de résonances. Elle cesse d'être uniquement affaire de chiffres pour redevenir ce qu'elle est profondément : une « partition » humaine.

Depuis toujours, les Rencontres économiques d'Aix-en-Provence se jouent entre les opéras du Festival d'art lyrique, les concerts de jazz ou ceux des jeunes prodiges du concours Long-Thibaud. On y retrouve l'équilibre, la coordination, l'anticipation et la gestion des tensions, autant de principes qui gouvernent nos marchés et nos sociétés. Car au fond, comprendre l'économie, c'est apprendre à entendre.

Laure Coumes est directrice événementiel du Cercle des économistes.

cinéma

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



La grande actrice espagnole incarne une héroïne de 79 ans qui ne renonce ni à sa liberté ni à ses désirs. Un film émouvant et cocasse par la réalisatrice du « Bleu du caftan ».

A Tanger et en liberté



Carmen Maura, au sommet de la « Rue Malaga ». Photo ©Les films du nouveau monde

Olivier De Bruyn

Maryam Touzani ne se lasse pas de mettre en scène des personnages qui, quel que soit leur âge, luttent pour leur émancipation. Dans « Adam » (2019), elle s'intéressait à une jeune femme de Casablanca qui, enceinte hors mariage, subissait l'opprobre (euphémisme) de son entourage. Dans « Le Bleu du caftan » (2023), accueilli avec succès en France (plus de 200.000 entrées), elle dressait le portrait d'un homme marié qui, dans la médina de Salé, cachait son homosexualité. Pour son troisième film en tant que réalisatrice (elle collabore également à l'écriture des fictions de son compagnon Nabil Ayouch), Maryam Touzani investit Tanger où vit une importante communauté espagnole. Elle y met en scène Maria Angeles, 79 ans, qui habite seule dans un quartier populaire de la ville depuis le décès de son époux. Heureuse dans son logement rempli de souvenirs et auprès de ses voisins

avec lesquels elle entretient des liens complices, l'héroïne voit son existence bouleversée quand sa fille Clara, venue d'Espagne, lui annonce que, pour des raisons financières, elle souhaite mettre en vente l'appartement de Tanger où elle réside. Placée à l'hospice par sa progéniture, Maria Angeles n'accepte pas son triste sort et ne tarde pas à réinvestir clandestinement son logis de la rue Malaga, comme une sorte de squatteuse légitime. Entre ses murs Maryam Touzani, fidèle à son exigence, refuse les facilités du mélodrame dans son nouveau film qui, sur une tonalité parfois cocasse, honore une femme refusant de renoncer à ses désirs. Pour subvenir à ses besoins et récupérer ses meubles, qui ont été vendus à un brocanteur a priori cynique (a priori seulement), Maria Angeles invente un stratagème redoutablement efficace : transformer son appartement en café clandestin les soirs où la télévision retransmet les matchs de foot du championnat espagnol.

Le triomphe est d'autant plus au rendez-vous que la rebelle, indifférente aux diktats religieux, autorise la vente d'alcool dans son estaminet improvisé. La cinéaste met en scène avec une invention constante la (grande) famille de substitution que s'invente l'héroïne, un nouvel amour qui vient perturber, pour le meilleur, son quotidien, son dialogue récurrent avec une bonne sœur d'un couvent du quartier qui, condamnée au silence, doit, sans protester, prêter l'oreille à ses confidences parfois salaces. On en passe. Plus ludique en apparence que ses deux films antérieurs, « Rue Malaga » n'est toutefois pas dépourvu de profondeur et honore la vitalité farouche d'une femme qui ne se soumet pas aux codes liberticides associés au grand âge. Gloire à Carmen Pour incarner cette indocile qui, au cœur de chaque scène, mène un combat vital pour son indépendance, Maryam Touzani ne s'est pas trompée en engageant Carmen Maura, égypte dans les lointaines années de la

Movida de Pedro Almodóvar, sous la direction duquel elle a tourné à six reprises, notamment dans « La Loi du désir » (1987) et « Femmes au bord de la crise de nerfs » (1988). Quarante ans ou presque après ces titres de gloire, la comédienne interprète l'un des plus grands rôles de sa carrière dans « Rue Malaga », film sensuel et sensible qui, selon la cinéaste, « raconte une autre vieillesse, celle qui peut être débordante de vie et échappe aux carcans qu'on essaie souvent de lui imposer ». Discrète, mais obstinée, solitaire, mais désirante, timide, mais fantaisiste, l'irrésistible Maria Angeles rejette les assignations liées à sa date de naissance et évolue dans des zones ambivalentes que Carmen Maura arpente avec une conviction bluffante. La réussite du film est aussi la sienne.

FILM MAROCAIN Rue Malaga de Maryam Touzani. Avec Carmen Maura, Marta Etura, Ahmed Boulane. 1 h 56.

Saeed Roustaei et toutes les larmes de l'Iran

L'auteur de « La Loi de Téhéran » et de « Leila et ses frères » revient avec un mélo pur jus et un scénario chargé compensé par un solide savoir-faire. Réalisateur insaisissable, Saeed Roustaei paraît vouloir explorer tous les rivages du cinéma. On l'a découvert en France en 2019 avec le superbe film noir « La Loi de Téhéran ». Puis il nous a surpris avec le drame familial « Leila et ses frères » en 2022. Pour son nouveau projet, il revisite la recette la plus efficace du mélodrame : la veuve frappée par le destin ! Téhéran, de nos jours. Mahnaz, infirmière quadragénaire élève seule ses deux enfants. Depuis plusieurs mois, elle est amoureuse de Hamid, un ambu-

lancier de son âge. Ils envisagent de se marier mais Mahnaz est très préoccupée par le comportement de son fils, Aliyar, qui passe son temps à chahuter... au point que le lycée décide de le renvoyer. Un accident grave va bouleverser tous les plans de Mahnaz. « Woman and Child » s'ouvre et se referme sur la vitre d'un appartement transformée en tableau. Les enfants révisent, l'écran se couvre d'équations complexes... Cependant, la vie obéit-elle à une savante mathématique ou, au contraire, à une suite de hasards incalculables ? Tire-larmes Le film, lui, avance par addition, en faisant pleuvoir sur son héroïne des masses de malheurs auxquels les specta-

teurs sont invités à compatir. Ce principe d'accumulation finit par lasser tant le film ne dévie jamais de son chemin semé de drames et de trahisons. Mais il permet aussi à Roustaei de nous conduire dans des lieux étonnants. Le réalisateur nous emmène dans des hôpitaux plus ou moins luxueux, dans le cabinet très chic d'un avocat, dans les allées d'un cimetière entièrement destiné aux enfants, ou encore sur un parking où les ambulances sont transformées en chambres d'hôtel clandestines. Outre la corruption, Saeed Roustaei filme très bien ce sentiment d'enfermement que l'on retrouve depuis longtemps dans de nombreux films iraniens. Mahnaz explore un labyrinthe d'impasses, de grilles, de portes, de rideaux... et rien, pas même le dernier

plan, ne viendra l'en délivrer. « Woman and Child », dans son portrait de la société iranienne reste néanmoins prudent. Le film se veut féministe mais il n'évoquera le mouvement « femme, vie liberté », les manifestations et la répression que de façon allégorique. Et les comédiennes, même dans les scènes d'intérieur ne quittent jamais leur voile. Saeed Roustaei propose là un pur tire-larmes de Téhéran, un film conçu pour le grand public et destiné à faire pleurer l'Iran dans une catharsis collective. — A. G. FILM IRANIEEN Woman and Child de Saeed Roustaei. Avec Payman Maadi, Parinaz Izadyar, Soha Niasti. 2 h 11.

Stand-up blues

LA CHRONIQUE d'Adrien Gombeaud



Paris compterait quelque 450 comiques qui se produisent quotidiennement sur un rayon de 3 kilomètres, entre le Louvre et Beaubourg. La capitale de la France serait donc aussi l'une des grandes capitales du rire. Faut-il lire dans cet appétit de stand-up un signe de bonne santé et de joie ? Pas forcément. « Is This Thing On ? », le nouveau film de Bradley Cooper, examine avec tact et délicatesse les rapports étroits entre la dépression ambiante et la folie du rire permanent. Nous sommes, de l'autre côté de l'Atlantique, à New York City. Cadre dans la finance en instance de divorce, quinquagénaire déprimé, Alex pousse par hasard la porte d'un club de stand-up. Sans trop y croire, il monte sur scène et brode un monologue sur son désespoir. Soudain, le temps de quelques minutes, il a le sentiment de renaître. Alors il y retourne et, au fil des soirs, il va transformer son existence en spectacle. Alex raconte son amour avec Tess, leurs enfants... sa solitude, ses doutes, ses bons souvenirs. « Is This Thing On ? », disent parfois les comédiens pour tester leur micro. « Est-ce que ça marche ? » « Vous m'entendez ? » Les rires des spectateurs vont aider Alex à comprendre ce qui s'est brisé : les mots qu'il aurait dû dire, ceux qu'il n'a pas su entendre.

Oiseaux de nuit Au fil de ses numéros, le scénario nous entraîne dans ce monde de la nuit. Les tables rondes où les épaules se touchent, les micros dressés comme des défis, les cigarettes que l'on partage à la sortie. Avec Alex, on croise des comiques professionnels ou des amateurs qui jouent contre une consommation avant de retrouver, le jour, une autre activité, une autre identité. Les séquences de spectacles baignent dans une jolie pénombre, intime et chaleureuse. On se sent dans ces caves comme à l'abri d'un igloo au cours d'une tempête... Puis revient le matin, la lumière blafarde et la réalité brutale. « Is This Thing On ? » est le troisième long-métrage réalisé par Bradley Cooper. Après « A Star Is Born » (2018) et « Maestro » (2023), l'acteur devenu cinéaste poursuit son sillon et son exploration du monde du spectacle. Si les deux premiers films s'intéressaient à des géants de Hollywood ou de Broadway, l'acteur devenu cinéaste change ici d'échelle. Dans une démarche généreuse, il accorde la même attention et le même respect à ces artistes méconnus pour qui la scène n'est pas une carrière mais un espace d'expression secret. Cooper en profite pour articuler une réflexion sur le rire et la tristesse, l'éternelle mélancolie des clowns et les larmes qui, parfois, perlent sous les maquillages. « Is This Thing On ? », est aussi un film sur le couple, sur la difficulté et le bonheur d'être deux, quand ça marche... mais aussi quand ça ne marche pas.

« Is This Thing On ? » de Bradley Cooper. 2 h 04.

En salle



DOCUMENTAIRE Orwell : 2 + 2 = 5 de Raoul Peck. 2 h.

Le règne des vérités alternatives et la toute-puissance des algorithmes, l'omniprésence inquiétante de l'intelligence artificielle et les nouvelles formes de totalitarisme... En puisant dans l'œuvre de George Orwell (en premier lieu dans « 1984 ») et en évoquant les dernières années de la vie de l'écrivain britannique, Raoul Peck – « Lumumba », « I Am Not Your Negro » – cherche à radiographier notre époque où prospèrent complotistes et manipulateurs. Pour ce faire, il utilise différentes sources visuelles : images d'archives, actualités, extraits de films... Le documentaire ratisse large d'un point de vue thématique comme géographique – Ukraine, Birmanie, Haïti, Etats-Unis – et s'abîme parfois dans la confusion en accolant l'adjectif « orwellien » à des phénomènes et drames de natures très différentes. Intéressant, mais frustrant, le film de Raoul Peck s'avère somme toute moins pertinent sur l'« orwellisme » contemporain que le récent « Mage du Kremlin », d'Olivier Assayas. — O. D. B.



le parcours de Jean-Michel Aulas lui assure depuis le début de la campagne le soutien franc et entier des milieux économiques lyonnais. Photo Olivier Chassignole/AFP

Romain Gueugneau

Ciel bleu et soleil hivernal. En ce début de mois de février, Jean-Michel Aulas entame sa déambulation en costume cravate dans les rues de la Duchère, un quartier populaire situé au nord-ouest de Lyon. Pour ce déplacement de campagne, le candidat aux élections municipales des 15 et 22 mars n'est pas venu seul : il est accompagné de Jean-Louis Borloo, ancien ministre de Jacques Chirac et Nicolas Sarkozy. « On le connaît lui, ça fait plaisir de vous revoir », lancent deux habitantes, attablées en terrasse.

L'ex-maire de Valenciennes est venu apporter son soutien à l'ancien président de l'Olympique lyonnais, mais nouveau venu en politique, qui concourt sous sa propre bannière « Cœur Lyonnais ». « On se connaît depuis trente ans. Je sais toute l'énergie dont il est capable. C'est un vrai leader, qui a fait des choses incroyables. Il va servir les Lyonnais. » Les deux septuagénaires font la tournée des commerces. On parle sécurité, circulation, business.

Jean-Michel Aulas joue le jeu. Il écoute, opine du chef, pose des questions. Il en profite pour glisser certaines propositions. Comme un candidat normal. Sauf qu'il ne l'est pas vraiment. Sur son passage, les voitures s'arrêtent, les passants se retournent, les jeunes lui serrent la main. « Tout le monde connaît M. Aulas ici. C'est l'OL, on l'aime bien. Moi je vais voter pour lui », prévient Mahrez, qui vient d'obtenir sa carte d'électeur.

Sur tous les terrains

Entre Rhône et Saône, Jean-Michel Aulas est en terrain conquis. Celui qui veut devenir maire a déjà été président. Aux commandes de l'OL pendant trente-six ans, il a aidé à placer Lyon sur la carte du football, avec sept titres de champion de France consécutifs pour l'équipe masculine et des épopées mémorables en Coupe d'Europe. L'équipe féminine, elle, truste tous les trophées depuis des années.

Connu dans les stades, Jean-Michel Aulas s'est aussi forgé sa réputation sur le terrain économique. Ce fils d'enseignant, qui est né et a grandi dans les monts du Lyonnais, aime à rappeler son parcours d'entrepreneur à succès. « Parti de rien », l'étudiant en informatique crée à l'âge de 19 ans sa première entreprise, qu'il revend rapidement.

Après quelques passages dans des groupes informatiques, il retente l'aventure entrepreneuriale en 1983 avec Cegid, une société spécialisée dans les logiciels de gestion, qui devient rapidement leader dans son domaine. L'entreprise, revenue en 2016 au fonds américain Silver Lake, mais encore installée sur les quais de Saône, fait la fortune de Jean-Michel Aulas et consacre son statut de figure économique dans la région.

« Aulas, c'est une véritable marque à Lyon. Il n'a pas besoin d'expliquer qui il est. C'est

Aulas, une marque à l'épreuve des urnes

POLITIQUE // L'ancien patron de Cegid, à la tête de l'Olympique lyonnais pendant trente-six ans, caracole en tête des sondages à Lyon. L'équipe du maire sortant écologiste espère trouver la faille avant le scrutin des 15 et 22 mars.

une force en politique », estime Gaspard Gantzer, fondateur de l'agence Gantzer, et ancien communicant de François Hollande à l'Elysée. « C'est un profil de candidat inédit à Lyon. Il a occupé l'espace public pendant des décennies. Son nom est associé à la ville », confirme Romain Meltz, politiste à l'université Lumière Lyon 2. « Jean-Michel Aulas jouit d'un capital confiance important. Car il a toujours été en contact avec les habitants, via l'OL ou ses entreprises », abonde Olivier Blanc, qui a longtemps travaillé à ses côtés au sein du club.

La notoriété est son principal actif dans cette campagne. Et c'est ce qui l'a poussé à se lancer. Car Jean-Michel Aulas le répète à qui veut l'entendre : il n'a jamais voulu faire de politique. « Il a souvent été sollicité. Mais il ne voulait pas mélanger politique et entrepreneuriat, tant qu'il était en activité », poursuit Olivier Blanc. « C'est venu du terrain », promet son entourage. Volontiers critique sur les réseaux sociaux de la gestion de la ville par le maire écologiste, Grégory Doucet, il se dit touché par les encouragements qu'il reçoit de la part des habitants. Interrogé en février 2025 par « Le Figaro » sur une éventuelle candidature aux municipales, il dit y « réfléchir ». Un collectif « Génération Aulas » est rapidement créé par de jeunes militants, qui ont depuis intégré la campagne « Cœur Lyonnais ».

Des premiers sondages confirment la crédibilité d'une candidature. La machine s'emballe. Les partis de la droite et du centre se rallient à cette figure de la société civile,

qui pourrait enfin permettre de ravir la troisième ville de France à la gauche, vingt-cinq ans après le départ de Raymond Barre. « Jean-Michel Aulas a réussi à faire l'union des droites à Lyon. C'est déjà un petit exploit », grince-t-on dans l'entourage de campagne de Grégory Doucet.

Ces ralliements en ont fait, dès l'été, l'un des grands favoris du scrutin, avant même qu'une première ligne de programme ne sorte : depuis des mois, les sondages oscillent entre 40 et 45 % d'intentions de vote (43 % selon une étude Elabe pour BFMTV et « Le Figaro » publiée lundi). De quoi installer dès le premier tour un duel avec le maire sortant, qui rassemble toute la gauche – à l'exception de LFI –, mais peine à dépasser les 30 %. Jean-Michel Aulas revendique son absence d'étiquette politique. « L'indépendance permet de rassembler. Je ne suis encarté dans aucun parti. Les soutiens de LR, Modem, Horizons, UDI, Renaissance et d'une partie du centre gauche traduisent une volonté commune de faire gagner Lyon, pas une logique d'appareil », assure l'ancien président de l'OL aux « Echos ». « Il n'aime pas être catalogué candidat de la droite, mais il profite à plein de leurs réseaux, de leurs militants et de leur implantation à Lyon. C'est gagnant-gagnant », estime Romain Meltz.

L'assurance du chef d'entreprise

Dans la bataille pour l'hôtel de Ville, l'homme d'affaires, qui fêtera ses 77 ans le jour du deuxième tour, met en avant son passé d'entrepreneur. « Chez Cegid, nous avons bâti un groupe international en partant d'une PME locale. Cela suppose vision stratégique, rigueur financière, gestion des talents et capacité d'exécution, énumère l'ancien patron. Une ville de plus de 500.000 habitants, avec un budget d'un milliard d'euros, nécessite cette même exigence : piloter, prioriser, mesurer les résultats. »

« L'expérience du chef d'entreprise, c'est l'un de ses grands arguments. Mais on ne gère pas une ville comme une société cotée », rétorque-t-on dans l'entourage du maire sortant. Peut-être, mais pour Jean-Michel Aulas, qualifié d'« ersatz français de Trump » par Marine Tondelier, la secrétaire nationale des Ecologistes, certaines méthodes sont tout

« Jean-Michel Aulas aime jouer la carte du chef d'entreprise, mais il mélange tout. »

THOMAS DOSSUS
Sénateur écologiste du Rhône

à fait transposables. L'ancien président de l'OL promet plus de transparence budgétaire, une simplification administrative, la mise en place de la culture du résultat, ou encore l'évaluation des politiques publiques. L'une de ses mesures prévoit la création d'un « cityscore » : « un tableau de bord citoyen qui affiche en temps réel les résultats des politiques municipales ». « Il a l'esprit d'entreprise chevillé au corps, la vision stratégique et le souci de la bonne exécution qui vont avec. Ce n'est pas une mauvaise chose quand on prétend vouloir diriger une grande ville comme Lyon », veut croire Pierre Ferracci, le président du Paris FC, et fondateur du groupe Alpha, qui connaît bien le candidat.

Ses soutiens l'assurent : son expérience peut permettre d'aller vite dans l'exécution des grands projets. C'est le cas par exemple pour l'une de ses propositions phares : la construction d'un nouveau tunnel routier dans la ville, afin de désengorger celui de Fourvière, rendu célèbre pour ses interminables bouchons. La municipalité verte tire à boulets rouges sur ce projet à plusieurs milliards d'euros qui ne règlera pas le problème de la congestion du trafic, selon elle. Mais Jean-Michel Aulas persiste, arguments économiques à l'appui : ce tunnel sera aussi un actif financier important pour la ville, avec des entreprises et des investisseurs qui auront un véritable intérêt à le construire, prédit-il.

« Jean-Michel Aulas aime jouer la carte du chef d'entreprise, mais il mélange tout. Quand on dirige une collectivité, il y a des règles de marchés publics à respecter, on ne décide pas tout seul du financement et des entreprises qui vont réaliser des projets d'infrastructures »,

rappelle Thomas Dossus, le sénateur écologiste du Rhône, également impliqué dans la campagne de Grégory Doucet.

Dans l'entourage du candidat sortant, on s'interroge aussi sur les possibles conflits d'intérêts entre la société d'investissement Holnest, dirigée par Alexandre Aulas, le fils, mais encore présidée par son père. Présente au capital de plusieurs entreprises tech, elle est aussi actionnaire de l'OL et de la nouvelle enceinte sportive LDLC Arena. La politique municipale pourrait avoir une influence sur l'activité de ces entités. « En tant qu'ancien dirigeant d'entreprises cotées, j'ai l'habitude des dispositifs clairs de prévention des conflits d'intérêts. Les règles seront respectées strictement », répond Jean-Michel Aulas.

Soutenu par les milieux économiques

Une chose est sûre, le parcours de l'entrepreneur lui assure depuis le début de la campagne le soutien franc et entier des milieux économiques lyonnais. Son programme qui met l'accent sur la restauration de l'attractivité, la relance de la construction de logements, la sécurisation de l'espace public ou encore la stabilité de la fiscalité locale sonne doux aux oreilles des chefs d'entreprise et des investisseurs de la région. « Lyon reste une place forte de l'économie française, avec des secteurs de pointe comme la chimie, l'industrie ou la tech », rappelle un grand banquier lyonnais. « Mais il y a une perte d'attractivité depuis quelques années, notamment à cause d'un manque d'orientation économique. Les entreprises n'aiment pas l'incertitude », pointe le financier.

Ce bon connaisseur des milieux lyonnais en convient pourtant : ce n'est pas sur l'économie que l'ancien patron de Cegid sera attendu. « On sait qu'il peut. C'est plutôt sur la sécurité ou l'environnement qu'il devra faire ses preuves », prévient-il. Le décès de Quentin Deranque, le jeune militant nationaliste lynché à mort en marge d'une réunion de la députée européenne LFI Rima Hassan, organisée à Sciences Po Lyon, offre à ce titre un véritable test à la campagne du candidat « Cœur Lyonnais ». Soutenu par la sphère économique, Jean-Michel Aulas fait aussi le plein chez les étudiants des grandes écoles. Au début du mois, il était l'invité d'honneur d'un concours de pitches organisé par l'IAE de Lyon, auquel participaient les étudiants des « juniors entreprises » de l'EM Lyon, de l'Essca ou encore de l'INSA.

« Il y a un intérêt particulier des étudiants pour son profil. Ses succès en tant qu'entrepreneur, son parcours avec l'OL, ça résonne forcément dans le milieu des grandes écoles », reconnaît Hedi, l'un des organisateurs de l'événement. En quittant les lieux, le candidat au fauteuil de maire multiplie les poignées de main, enchaîne les selfies, et dédicace des maillots de foot. « Vive la jeunesse, vive Lyon... et vive l'OL », lance-t-il. Tout un programme. ■

CAC 40 8.519,21 points 0,2594 %	DOW JONES 49.148,73 points 0,7062 %	EURO/DOLLAR 1,1789 \$ 0,0085 %	ONCE D'OR 5.120,25 \$ -1,3705 %	PÉTROLE (BRENT) 71,05 \$ -0,6294 %
DEVICES EUR/GBP 0,8714 EUR/JPY 183,49 EUR/CHF 0,9117 GBP/USD 1,3527 USD/JPY 155,66 USD/CHF 0,7736 TAUX €STER 1,931 EURIBOR 3 MOIS 2,034 OAT 10 ANS 3,3771 T-BONDS 10 ANS 4,0788				

Les Echos

Entreprises & Marchés

Bourse
Ces 10 bouleversements
qui ont semé le trouble
sur les marchés // PP. 14 ET 15



Meta et AMD scellent une alliance à plus de 100 milliards de dollars

INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

Joséphine Boone

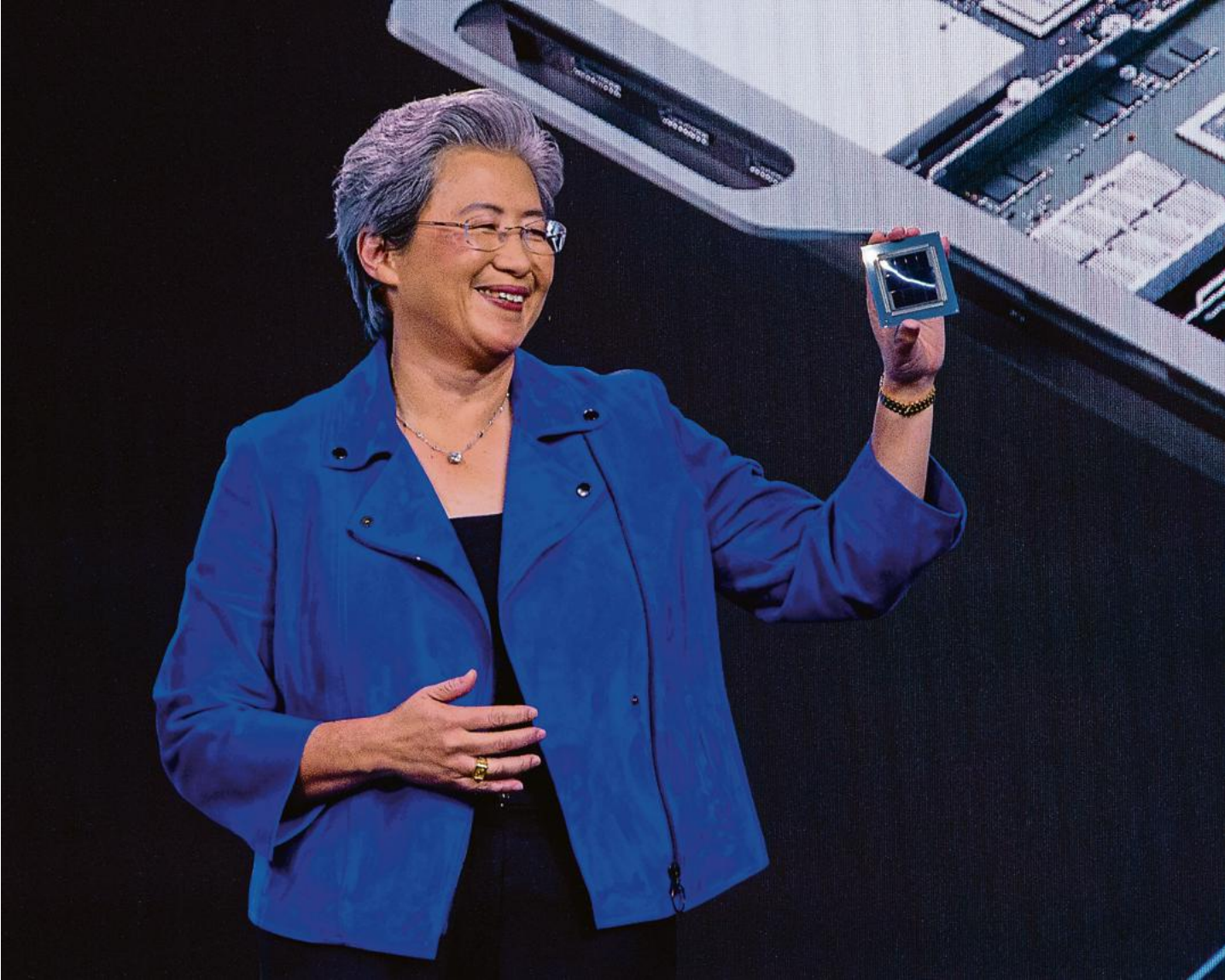
La pluie de méga contrats continue de tomber sur le secteur de l'intelligence artificielle (IA). Meta, l'entreprise de Mark Zuckerberg, qui détient Facebook, Instagram et WhatsApp, a signé un accord avec le fournisseur de puces AMD pour un montant de plus de 100 milliards de dollars sur les cinq prochaines années. Grâce à ce deal, Meta sécurise non seulement les précieuses puces graphiques pour faire tourner ses grands modèles d'IA, mais obtient le droit d'acquérir jusqu'à 10% – soit 160 millions d'actions – du capital d'AMD, l'un des champions mondiaux des semi-conducteurs.

Une belle victoire pour la firme de Lisa Su qui entend rattraper son rival Nvidia, le champion mondial des processeurs pour l'entraînement des modèles d'IA. « Nous faisons un gros pari sur Meta et Meta fait un gros pari sur nous », s'est réjouie la dirigeante lors d'un échange avec les investisseurs mardi. Le titre d'AMD grimpait de 6% à l'ouverture de Wall Street, tan-

dis que celui de Meta perdait 1%. Meta, deuxième plus gros client d'AMD, s'offre ainsi l'accès à des millions de puces MI450 pour équiper ses futurs centres de données pour l'IA, avec comme objectif un total de 6 gigawatts (GW) de puissance de calcul d'ici cinq ans. Soit l'équivalent de la puissance fournie par 6 réacteurs nucléaires. « Les livraisons pour le premier déploiement de 1 GW commenceront au second semestre 2026 », a précisé Lisa Su.

Course contre Nvidia

Ce contrat vient confirmer les ambitions d'AMD sur les processeurs avancés pour l'IA. La firme américaine a déjà conclu un accord très similaire avec OpenAI en octobre dernier. Si Nvidia est encore considérée comme le nec plus ultra des processeurs graphiques, ses concurrents sont de plus en plus sérieux pour alimenter la phase d'inférence – lorsque le modèle tourne pour répondre aux requêtes des utilisateurs. Dans cette course à l'innovation, s'assurer des revenus récurrents grâce à d'aussi grands clients est une priorité. Meta fait partie des quelques acteurs aux poches profondes dans la course à l'IA, et de tels deals permettent aux



Lisa Su, la dirigeante d'AMD, au CES de Las Vegas en 2026. Meta est le deuxième plus gros client d'AMD.

fournisseurs de puces d'assurer une certaine dépendance des clients à leur technologie pour les années suivantes.

Les deux entreprises vont aussi développer une nouvelle génération de puces spécialement adaptée aux besoins de Meta. « Cette collabo-

ration va nous permettre d'apprendre encore davantage pour améliorer les capacités des prochaines générations. Mark est très ambitieux sur le sujet », a expliqué la dirigeante, précisant que d'autres partenariats structurants étaient actuellement en négociations du côté d'AMD.

La semaine dernière, Meta a annoncé un accord avec Nvidia pour acquérir des « millions de puces » GPU et CPU dans les prochaines années, sans donner davantage de précisions sur les termes financiers. Cette année, Meta prévoit de dépenser 135 milliards de dollars dans de

nouvelles capacités de calcul pour l'IA. L'entreprise de réseaux sociaux veut mettre les bouchées doubles pour intégrer l'IA dans ses plateformes existantes, même si les investisseurs continuent de s'interroger sur la rentabilité de ces projets et des dépenses XXL qui vont avec. ■

Immobilier Le marché de la maison individuelle sort d e la crise aiguë // P. 19

Numérique Sur le web, le « .fr » surfe sur la vague de la souveraineté // P. 21

LesEchos

SUR

DOMINIQUE SEUX
DANS « L'ÉDITO ÉCO »
À 7H20
DU LUNDI AU VENDREDI

La présidente du Louvre Laurence des Cars démissionne

CULTURE

Quatre mois après le vol de bijoux de la Couronne Laurence des Cars a remis sa démission à Emmanuel Macron, qui l'a acceptée. Ces dernières semaines, la présidente-directrice du Louvre faisait face à de nombreuses attaques, dans un contexte de mouvement de grève des agents du musée parisien. Son contrat courait initialement jusqu'à la fin 2026.

Depuis ce que certains ont appelé « le casse du siècle », avaries et déconvenues se sont enchaînées pour la dirigeante : fermeture en urgence de salles de l'aile Sully alors que certains planchers menaçaient de s'effondrer ; inondation dans la bibliothèque des Antiquités égyptiennes endommageant des centaines d'ouvrages ; cafouillage autour de la venue de Philippe Jost, ce haut fonctionnaire chargé

d'achever la reconstruction de Notre-Dame et annoncé comme un sauveur au Louvre...

Faillies majeures

L'enquête administrative sur la sécurité du Louvre, menée après le vol de bijoux de la Couronne, avait mis en lumière des failles majeures. Des audits de sécurité non transmis et une organisation défaillante avaient été pointés du doigt. Trois semaines après ce cambriolage au retentissement mondial, la Cour des comptes publiait d'ailleurs un rapport accablant – rédigé avant le vol – sur la « dégradation accélérée » du musée le plus visité du monde. « Le vol de bijoux de la Couronne est un signal d'alarme assourdissant sur le rythme très insuffisant de rénovations », et l'argument du manque de moyens financiers « ne tient absolument pas la route », avait martelé le président de la Cour Pierre Moscovici.

D'abord droite dans ses bottes, Laurence des Cars a gardé le cap, avec pour bouclier le projet « Nouvelle Renaissance » à 1,1 milliard d'euros. « Il s'agit de redonner du sens et de la qualité à la visite, à l'heure où les musées publics sont concurrencés par de grandes fondations d'art privées », arguait-elle le mois dernier auprès des « Echos ».

Mais les critiques de toutes parts ont eu raison d'elle. Le chef de l'Etat a salué mardi un « acte de responsabilité dans un moment où le plus grand musée du monde a besoin d'apaisement et d'une nouvelle impulsion forte pour mener à bien des grands chantiers de sécurisation, de modernisation et le projet "Louvre – Nouvelle Renaissance" », a indiqué la présidence dans un communiqué. Le nom de son successeur pourrait être annoncé ce mercredi lors du conseil des ministres. — J. B.

en marge

Un ex-DJ vendait des pièces d'avion falsifiées

L'arnaque a commencé à être démasquée en 2023. La compagnie portugaise TAP contacte Safran pour lui demander si une pièce que lui a vendue une certaine société baptisée AOG Technics est authentique. Le fabricant de moteurs comprend que le certificat est un faux et alerte les autorités britannique, américaine et européenne. Des mises en garde sont lancées contre AOG. Un peu moins de trois ans plus tard, le fondateur de cette société de trading de pièces détachées pour l'aviation, Jose Alejandro Zamora Yrala, 38 ans et ex-DJ, vient d'écoper d'une peine de près de cinq ans de prison. C'est ce que vient d'annoncer le Serious Fraud Office britannique cette semaine. Une belle prise, obtenue devant la Crown Court de Southwark à Londres, pour cette agence combattant « les crimes financiers complexes » et « destinée à protéger la réputation du Royaume-Uni comme place pour faire des affaires ». De janvier 2019 à juillet 2023, AOG Technics a revendu à une cinquantaine de compagnies dont les plus grandes, plus de 60.000 pièces de moteurs d'avion pour 6,9 millions de livres (7,9 millions d'euros) en falsifiant des certificats. Jose Alejandro Zamora Yrala, originaire de Caracas, au Venezuela, et connu sous le pseudo Santa Militia comme DJ, avait plaidé coupable en décembre 2025. Il opérait de sa maison dans le Surrey, d'où il falsifiait les certificats — Nicolas Madelaine

Ces 10 bouleversements qui ont semé le

BOURSE

En surface, sur les marchés, tout va bien. La hausse se poursuit, la tech reste ultradominante et les indices continuent de battre des records.

En réalité, les plaques tectoniques sur lesquelles évoluent les investisseurs sont en train de bouger.

Nessim Aï Kacimi, Corentin Chappron, Sophie Rolland et Samir Touzani

1 LA GUERRE COMMERCIALE ET LA GUERRE TOUT COURT À NOUVEAU AU PREMIER PLAN

Le niveau d'incertitude lié à la politique (droits de douane, indépendance de la Fed) et à la géopolitique (Venezuela, Groenland, Iran) est monté d'un cran sous la présidence de Donald Trump. Impossibles à évaluer par les Bourses mondiales (elles n'ont pas flanché au fil des événements ou se sont vite rétablies), ces risques protéiformes, liés à l'imprévisibilité et à l'agressivité du président américain, ont en revanche profité à l'or.

A la fois valeur refuge ultime et instrument de dédollarisation, le métal précieux s'est apprécié de 65 % en 2025 et il prend encore quasiment 20 % depuis le début de l'année. Signe de nervosité persistante des marchés, les cours du métal précieux se sont rapidement remis du mini-krach de fin janvier (juste après un pic historique à 5.595 dollars l'once). Ils sont même résolument repartis à la hausse la semaine dernière.

Côté géopolitique, nul ne sait évaluer les conséquences d'une possible intervention imminente des Etats-Unis en Irak. Et côté guerre commerciale, la réaction de Donald Trump à la décision de la Cour suprême des Etats-Unis, vendredi, d'invalider une grande partie des droits de douane qu'il avait imposés a agi comme une nouvelle piqure de rappel sur les marchés.

La Cour suprême a jugé que la Maison-Blanche avait outrepassé ses pouvoirs en s'appuyant sur l'International Emergency Economic Powers Act (IEEPA), conçu pour des situations d'urgence nationale, pour imposer ses droits de douane. En réaction, le président a immédiatement brandi un nouvel outil juridique, la section 122 du Trade Act de 1974, afin d'imposer une taxe uniforme de 10 % voire 15 % sur les importations mondiales, ravivant ainsi pour une énième fois les tensions commerciales. « La section 122 est peu testée – donc poten-

tiellement contestable – et elle donne un filet limité dans le temps pour la Maison-Blanche. Cela crée de l'incertitude, qui s'ajoute à celle concernant de potentiels remboursements », remarque John Plassard, chez Cité Gestion. Le Parlement européen a suspendu la procédure de mise en œuvre de l'accord commercial entre l'UE et les Etats-Unis, dans l'attente « d'éclaircissements » de Washington sur les conséquences de la décision de la Cour suprême.

2 UNE BRÈCHE DANS LA TOUTE-PUISSANCE DU DOLLAR

Le dollar plie mais ne rompt pas. Il est en légère baisse de 0,5 % cette année, après avoir cédé près de 10 % en 2025. Stable par rapport à l'euro et à la livre sterling, il perd 1 % contre le yen et yuan, et 2 % face au franc suisse. Mais derrière le calme apparent de ce début d'année, la contestation de l'hégémonie du roi dollar, première monnaie mondiale, gronde aux portes de Wall Street et de Washington, siège de la Réserve fédérale (Fed). Le mouvement « Sell America », s'il ne s'est pas encore traduit par des mouvements de grande ampleur (ventes d'actifs américains en réaction à l'impérialisme américain), aurait été inimaginable ne serait-ce qu'il y a un an au début du second mandat de Donald Trump.

Il était jusqu'ici l'apanage des BRICS comme la Russie et la Chine, qui veulent promouvoir un nouvel ordre monétaire dans leurs intérêts. Seulement, la guerre commerciale, le coup de force au Venezuela et les visées sur le Groenland ont remobilisé et rassemblé les opposants à Donald Trump et au billet vert, mis au service de l'influence diplomatique et de l'expansionnisme économique américain.

Les étrangers ne boudent pas pour autant la dette du Trésor américain (Treasury). En 2025, ils ont été acheteurs nets de Treasuries sept mois sur douze, et leurs achats ont été nettement supérieurs à leurs ventes. « Les investisseurs considèrent souvent la Chine comme une source majeure de dédollarisation grâce à ses ventes nettes de bons du Trésor. Si cela se vérifie sur une longue période, en revanche, ces derniers mois, les ventes nettes de bons du Trésor américain par la Chine continentale ont ralenti », constate Goldman Sachs. Donald Trump s'accommode très bien de la baisse du billet vert, qui redonne de la compétitivité aux exportations et pourrait, du moins il l'espère, corriger l'abysmal déficit commercial américain, qui a atteint un record en 2025, à 1.240 milliards de dollars.

Le président américain est cependant bien moins enthousiaste à l'idée de voir le statut de première monnaie mondiale vaciller, car cette perte de confiance a des répercussions sur l'attractivité de son pays. Il veut continuer d'attirer les capitaux du monde entier vers les marchés américains, obliga-



tions et actions, pour compenser une épargne américaine insuffisante. Donald Trump martèle qu'il a déjà attiré 18.000 milliards de dollars d'investissements aux Etats-Unis en seulement un an. Mais sa vision d'un « nouvel âge d'or » s'accorde mal avec la contestation du leadership monétaire de son pays.

3 DES CRAINTES SUR LA LIQUIDITÉ

Les jours qui ont suivi l'officialisation par Donald Trump du choix de Kevin Warsh pour prendre la tête de la Réserve fédérale américaine (le 30 janvier dernier, sur son réseau Truth Social) après Jerome Powell ont été marqués par une forte volatilité sur les marchés. L'or a perdu 13 % et l'argent plus de 30 % le 31 janvier, du jamais-vu depuis les années 1980. Sur le marché des cryptos, la correction en cours depuis fin 2025 a pris des allures de déroute. De même les groupes de la tech aux valorisations les plus tendues et aux modèles d'activité les plus exposés à l'IA ont tangué.

Le point commun de ces actifs ? Ils sont extrêmement sensibles aux conditions de liquidité sur les marchés. Or Kevin Warsh a souvent par le passé critiqué la taille excessive du bilan de la Fed, gonflé par les politiques d'achats d'actifs déployées lors des crises. Les marchés craignent qu'il ne réduise le montant de liquidités laissé à la disposition du système financier par la banque centrale et qu'il n'accélère le « quantitative tightening » (QT, resserrement quantitatif).

« Pour réduire le bilan de la Fed au strict minimum, il faudrait un cadre réglementaire différent pour les banques commerciales. Cet objectif n'est donc envisageable qu'à long terme », nuance Benjamin Melman, responsable des investissements d'Edmond de Rothschild AM. Mais en attendant que Kevin Warsh s'exprime sur le sujet, les investisseurs restent fébriles.

Même sur les baisses de taux – lourdement exigées par Donald Trump –, les avis sont partagés. Certains, comme George Goncalves, responsable de la stratégie macroéconomique américaine de

MUFG, interprètent les turbulences de début février comme le signe que « les marchés pensent que M. Warsh n'assouplira la politique monétaire, par le biais de baisses de taux, que pour les bonnes raisons et uniquement si cela s'avère nécessaire sur le plan économique ».

De fait, en tant qu'ancien gouverneur de la Fed, Kevin Warsh jouit d'une grande crédibilité. Toutefois, comme le souligne Benjamin Melman, « sa conviction que les gains de productivité générés par l'IA permettront de réduire l'inflation, ouvrant la voie à une politique monétaire plus laxiste, reste d'actualité. »

4 LA TECH ET LES « SEPT MAGNIFIQUES » SONT TOMBÉS DE LEUR PIÉDESTAL

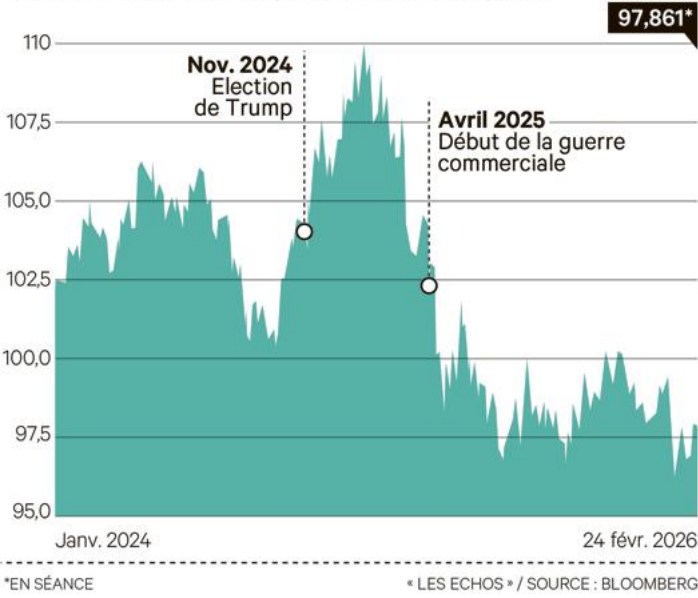
Les grands indices actions mondiaux ne décrochent pas. A Wall Street, l'indice phare S & P 500 est stable depuis le début de l'année et, en Europe, l'Euro STOXX 50 des grandes capitalisations du Vieux Continent est en hausse de plus de 5 %. Pourtant, sur les marchés, les hiérarchies se sont inversées. Les premiers sont devenus les derniers. Le Dow Jones, l'indice des valeurs de la « vieille économie » boudée par les investisseurs l'année dernière est en hausse de plus de 2 % depuis janvier, tandis que le Nasdaq, à forte coloration technologique, perd, à l'inverse, 2 %.

Car l'hémorragie boursière du secteur technologique américaine se poursuit. Depuis son record du 4 novembre dernier, la capitalisation totale des « sept magnifiques » (les Gafam, auxquels s'ajoutent Nvidia et Tesla) a fondu de 2.000 milliards de dollars et chuté à 20.503 milliards. Désormais, seul Nvidia dépasse les 4.000 milliards de dollars de capitalisation. Fin octobre 2025, le concepteur de puces avait valu plus de 5.000 milliards de dollars.

Quant à Apple et Microsoft, ils étaient valorisés, à l'époque, plus de 4.000 milliards (désormais respectivement autour de 3.900 et 2.900 milliards). Corollaire de ce repli, le poids de ces sept entreprises au sein des grands indices américains a commencé à décliner, passant de 35 % de l'indice S&P 500

L'indice dollar

Indice dollar DXY face à un panier de devises, en points



fin octobre à 33 % aujourd'hui. Autrement dit, les grands indices américains, qui ont drainé une part prépondérante de l'épargne mondiale ces dernières années, demeurent tributaires de ces géants.

La croissance des bénéfices du secteur de la tech (« sept magnifiques » inclus) reste pourtant spectaculaire. Elle atteint 26 % pour les résultats 2025, qui sont justement en train d'être publiés, contre 6 % pour le reste de la cote.

Le repli s'explique par le niveau extrêmement élevé des attentes. « Sur les valeurs de croissance [chères mais qui offrent de bonnes perspectives, NDLR], les analystes ont souvent dû revoir en forte hausse leurs anticipations de croissance des bénéfices ces dernières années, en particulier pour la tech, qui surprenait toujours à la hausse. La moindre déception sur les résultats fait désormais craindre que cette période ne soit terminée », explique Alain Bokobza, responsable mondial de la stratégie d'allocation d'actifs chez Société Générale CIB.

5 LES PARIS SUR L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE, UNIQUE BOUSSOLE DES MARCHÉS

Alors qu'il demeure difficile de

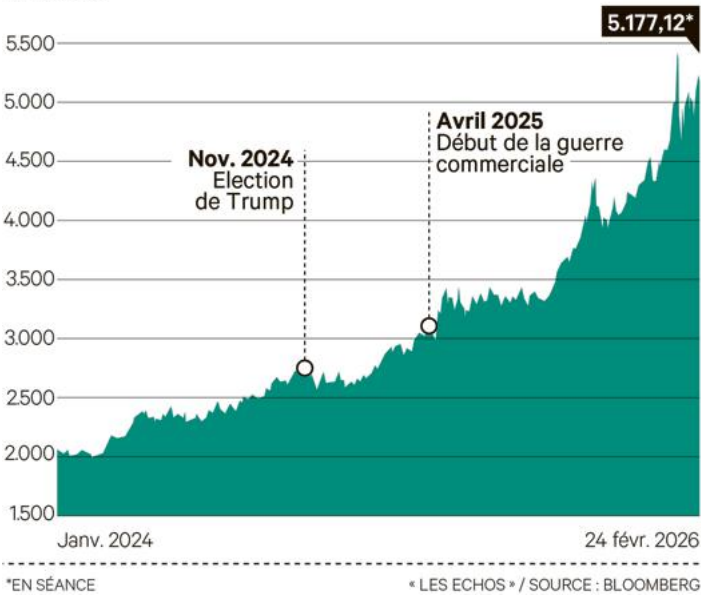
déterminer quel modèle s'imposera, les paris pris par les gérants sur les gagnants et les perdants de la course à l'IA ont creusé les écarts au sein de la tech. Si OpenAI, soutenu notamment par Microsoft, est jugé à la traîne, les perspectives de Gemini ou de Claude sont bien meilleures selon les marchés. Deux modèles développés et soutenus par Alphabet, seul des « sept magnifiques » à avoir vu son cours progresser depuis fin octobre (+13 %). A l'inverse, Microsoft a dégringolé de presque 30 %, Meta de 15 %, Tesla de 13 %, Amazon de 11 % et Nvidia de 7 %. Apple est quasiment stable.

Autre motif d'inquiétude, les liens incestueux au sein du secteur se sont multipliés au cours de l'année écoulée. Nvidia a investi dans OpenAI, mais aussi Anthropic, xAI, Mistral... OpenAI a conclu des partenariats avec Apple, Oracle, Broadcom, et pourrait en conclure un avec Amazon au cours des prochaines semaines. Autant de participations croisées qui accroissent les risques d'un effet domino en cas de déception, y compris sur les groupes désignés comme vainqueurs de la course à l'IA.

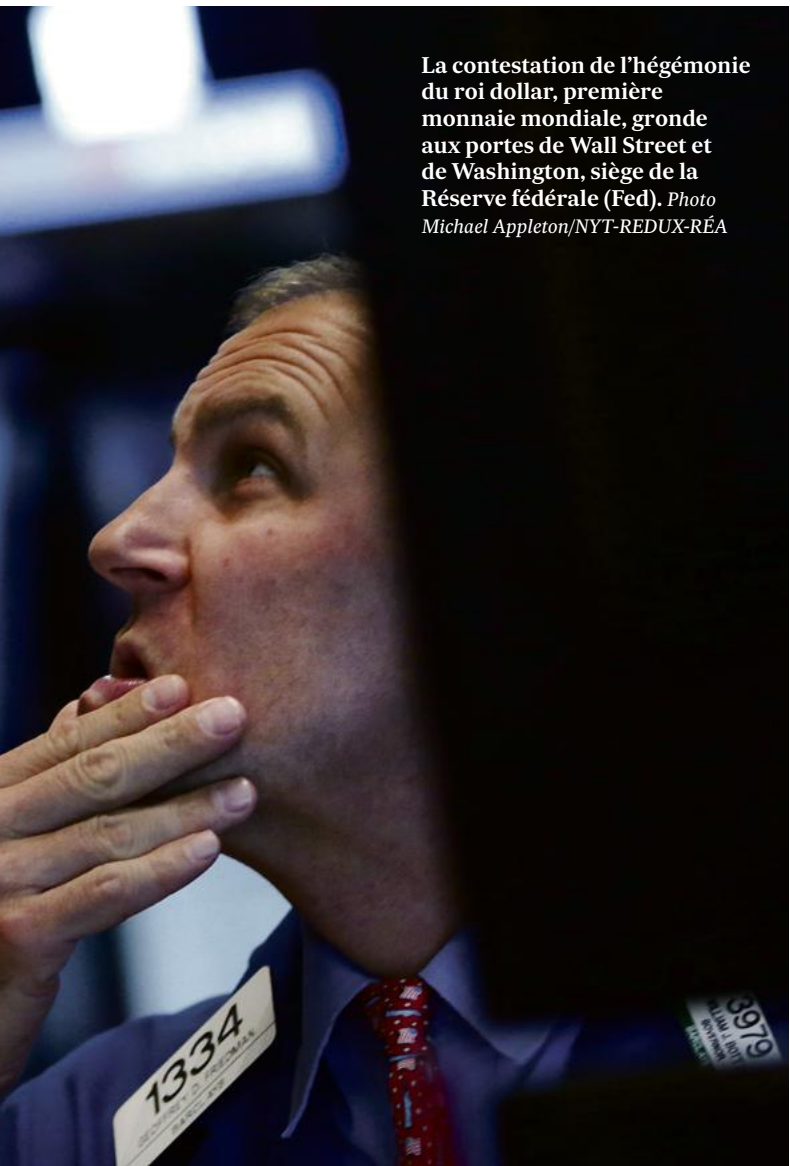
L'ampleur des investissements des géants de la tech ajoute à la nervosité. Les retombées tardent à se

Le cours de l'once d'or

En dollars



trouble sur les marchés



La contestation de l'hégémonie du roi dollar, première monnaie mondiale, gronde aux portes de Wall Street et de Washington, siège de la Réserve fédérale (Fed). Photo Michael Appleton/NYT-REDUX-REA

Deutsche Bank Research Institute. Même sur la dette de bonne qualité (dite « d'investissement ») émise par les « hyperscalers », Apollo relève qu'entre début novembre et fin janvier la prime de risque (les spreads ou écarts par rapport au taux sans risque) s'est élargie, passant de 30 à plus de 50 pb (pour des échéances comprises entre 7 et 11 ans et hors dette d'Oracle).

7 LES DIFFICULTÉS S'ACCUMULENT POUR LES GESTIONNAIRES DE CRÉDIT PRIVÉ

Les perturbations liées à l'IA aggravent les inquiétudes sur le crédit dit « privé », des prêts consentis par des acteurs non bancaires, un marché opaque de 1.800 milliards de dollars. En septembre dernier, Jamie Dimon, le patron de JP Morgan, la plus grande banque du monde qu'il dirigeait déjà en 2008, avait prévenu que les faillites de First Brands et de Tricolor étaient comme des « cafards » — en voir un signifie qu'il y en a beaucoup d'autres.

Or la chute du secteur des logiciels en Bourse pourrait augmenter le nombre de défauts sur leur dette, largement détenue par les acteurs de la gestion alternative. A New York, le secteur de la gestion d'actifs a perdu plus de 10 % depuis début février, une chute qui s'est accélérée ces derniers jours. De fait, la situation rappelle de mauvais souvenirs. Blue Owl, ex-étoile montante du crédit privé, a renoncé à répondre aux demandes de rachat trimestrielles des investisseurs privés de ses fonds. Les restrictions sur les retraits imposées par Bear Stearns à deux de ses fonds en juin 2007 avaient été l'un des signes avant-coureurs de la grande crise financière. Jamie Dimon a enfoncé le

clou lundi. Le patron de JP Morgan a déclaré s'attendre à ce que le cycle du crédit se détériore — comprendre, que les défauts allaient poursuivre leur hausse. « *Malheureusement, nous avons déjà vu ça en 2005, 2006 et 2007* », a résumé Jamie Dimon. « *Il y a toujours une surprise au cours du cycle de crédit et, cette fois-ci, ce sera peut-être les logiciels.* »

8 LES MODÈLES ÉCONOMIQUES DES ENTREPRISES À L'ÉPREUVE DE L'IA

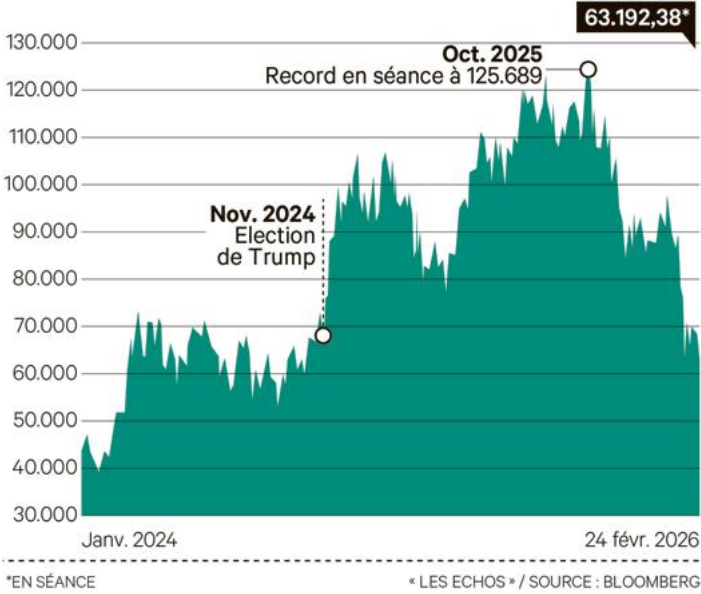
Paradoxalement, alors même que les investisseurs craignent que l'IA ne puisse être monétisée, les marchés s'inquiètent des possibles retombées de cette technologie sur les modèles économiques des entreprises. Les logiciels, l'immobilier commercial, le fret... Tous ces secteurs ont souffert de la nervosité extrême des investisseurs. Dès qu'une entreprise semble à risque d'être bousculée par le développement de l'IA, elle est immédiatement sanctionnée en Bourse. Depuis janvier, les groupes de logiciels ont ainsi dégringolé de 23 % aux États-Unis. « *Les marchés tirent d'abord et réfléchissent ensuite* », résument les analystes de Barclays.

Signe que le thème inquiète, l'IA est le sujet le plus fréquemment évoqué lors des conférences qui suivent les publications de résultats, aux États-Unis comme en Europe, selon des données Bloomberg.

Ces inquiétudes alimentent la rotation en cours sur les marchés. Les investisseurs sortent des indices exposés à la technologie pour se réfugier dans les valeurs associées à la « vieille économie ». Les investisseurs se sont rués sur des entreprises comme Chevron (+21 % depuis le début de l'année), McDonald's

Le cours du bitcoin

En dollars



(+10 %) ou le constructeur de tracteurs Deere (+37 %), des groupes jugés immunisés aux perturbations de l'IA. Il existe même un nouvel acronyme pour désigner ces groupes aux immobilisations importantes mais protégés du risque d'obsolescence : Halo, pour « heavy assets, low obsolescence ».

C'est ce repositionnement au sein même des marchés qui explique qu'en dépit de violents mouvements boursiers, les indices ne flanchent pas. La volatilité des indices reste d'ailleurs « à des points bas, et même lorsqu'elle remonte, elle ne le fait que de manière très modérée », souligne Wesley Lebeau, responsable adjoint du département actions thématiques chez CPR Asset Management.

9 LES CAPITAUX SE DIRIGENT DÉSORMAIS VERS LES MARCHÉS ÉMERGENTS ET L'EUROPE

Le réveil est difficile pour les investisseurs du monde entier. La situation exceptionnelle des marchés américains, marquée par une forte croissance des bénéfices des entreprises et des conditions économiques favorables, a pris fin.

Les flux à destination des actions américaines se sont taris. Selon Morningstar, les fonds adossés à ces actions ont connu plus de 32 milliards d'euros de sorties l'année dernière. La tendance se poursuit cette année. Selon Goldman Sachs, les flux des fonds d'investissement vers les actions américaines sont presque nuls depuis le début de l'année.

Fait notable, ce sont les investisseurs américains qui encouragent ce mouvement. Les acteurs basés aux États-Unis ont vendu pour 52 milliards de dollars d'actions américaines depuis le début de l'année, selon des données LSEG.

C'est qu'en plus de l'incertitude politique et économique, les actions américaines demeurent onéreuses. Le S&P 500 est très supérieur à sa moyenne historique sur 18 des 20 indicateurs de prix suivis par BofA.

Quatre de ces indicateurs sont à un record. S'y ajoute la forte exposition des indices américains au secteur de la technologie, alors que les doutes s'accumulent autour des valeurs technologiques. De quoi pousser les investisseurs vers l'Europe ou les marchés émergents, aux valorisations bien moins élevées. Pour les investisseurs américains, l'affaiblissement du dollar face aux devises locales permet aussi d'obtenir de meilleurs rendements, une fois les gains convertis en billets verts.

10 SYMBOLE DES EXCÈS DU MARCHÉ, LA BULLE CRYPTO SE DÉGONFLE

Extrêmement sensible aux niveaux d'aversion au risque des investisseurs et de liquidité, le marché des cryptos n'en finit plus de corriger. La plus importante d'entre elles, le bitcoin, est tombée à 60.000 dollars le 6 février. La reine des cryptos, qui est repassée sous 65.000 dollars mardi, a perdu la moitié de sa valeur depuis son record proche de 126.000 dollars en octobre 2025. Quant aux sociétés cotées très exposées au bitcoin, notamment celles ayant bâti des stratégies d'accumulation comme Strategy, elles subissent très directement la correction.

A l'œuvre, des liquidations en chaîne et une réduction de l'effet de levier. De quoi raviver le spectre d'un nouvel « hiver crypto », comme en 2022. Mais cette fois, la mécanique semble différente. Dans un environnement incertain, les investisseurs procèdent à des arbitrages en réduisant leurs positions les plus volatiles, et la crypto est désormais traitée comme telle.

Mais si des sorties ont été observées ces derniers mois, les flux cumulés des ETF bitcoin restent nettement positifs, autour de 50 milliards de dollars depuis leur lancement, après avoir culminé à près de 63 milliards à l'automne, signe qu'un socle de capitaux de long terme demeure. ■

matérialiser et les déceptions provoquent de violentes réactions de marché. Microsoft a été lourdement sanctionné après ses derniers résultats, marqué par un léger fléchissement de la croissance des revenus issus du cloud.

Ces « hyperscalers », qui fournissent des services de cloud computing et de gestion des données aux entreprises, ont besoin d'investir des sommes colossales dans leurs infrastructures, s'ils veulent pouvoir traiter et stocker des données à grande échelle. Les chiffres donnent le tournis. Cette année, leurs investissements pourraient atteindre 700 milliards de dollars. Et, selon certaines estimations, dépasser les 4.000 milliards de dollars (en cumulé) d'ici à la fin de la décennie.

6 UN RECOURS ACCRU À LA DETTE

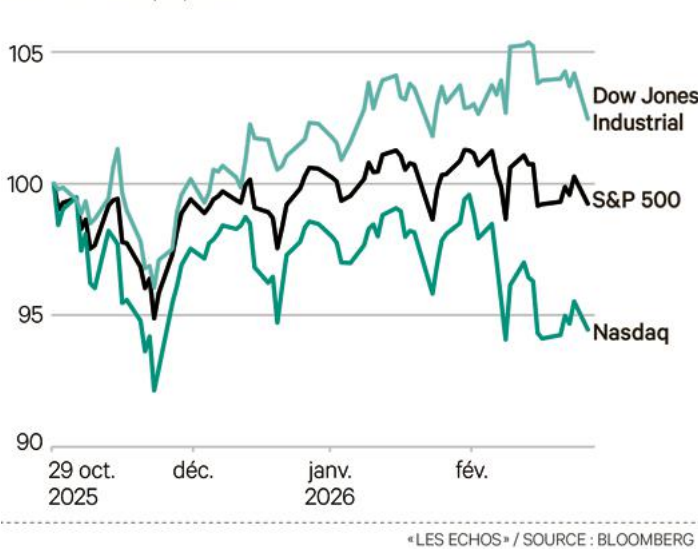
POUR FINANCER LES INVESTISSEMENTS LIÉS À L'IA Après avoir longtemps financé leurs investissements grâce à leur trésorerie, ces « hyperscalers » ont désormais besoin d'avoir recours au marché de la dette. L'année dernière, ils ont sollicité le marché obligataire à hauteur de 165 milliards de dollars. Et, pour 2026, la banque Morgan Stanley s'attend à une véritable

razzia et à 400 milliards de dollars de nouveaux emprunts obligataires.

Oracle et Alphabet (maison mère de Google) ont déjà marqué les esprits en février en plaçant respectivement 25 et 32 milliards de dollars de dette. Dans le cadre de son opération hors norme, Alphabet a même réussi à emprunter 1 milliard de livres sterling à 100 ans. « *Le secteur technologique est en train de devenir rapidement la source des plus grandes émissions d'obligations d'entreprise. Ces émetteurs sont très bien notés, ils ont besoin d'emprunter et la demande est au rendez-vous* », souligne Chris Iggo, président de l'investment institute chez BNP Paribas AM, dans une note. Mais derrière l'euphorie, des inquiétudes pointent sur certains noms. Le prix payé pour s'assurer contre un défaut sur la dette d'Oracle ou de CoreWeave par exemple s'est envolé. C'est ce que mesurent les « spreads » (marges) des credit default swaps (CDS) du géant des logiciels et des bases de données. « *Ils ont quadruplé ces six derniers mois pour atteindre environ 160 points de base (pb). Quant à ceux de CoreWeave, ils ont récemment grimpé à près de 900 pb et se négocient actuellement au-dessus de 600* », souligne Adrian Cox, du

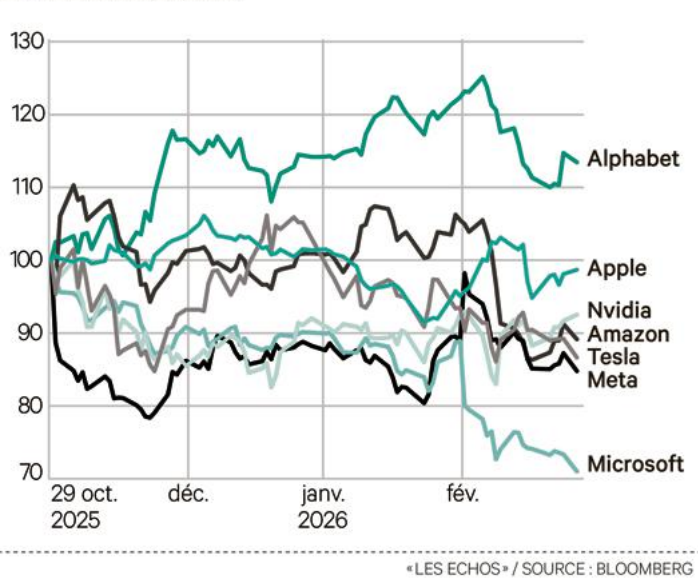
Les valeurs industrielles ont pris de l'avance sur la technologie

Base 100 au 29/10/2025



Les « sept magnifiques » ont perdu de leur superbe

Base 100 au 29/10/2025



Les volcans de la finance

LE FAIT DU JOUR ÉCONOMIQUE de Jean-Marc Vittori



Les investisseurs aiment bien les habitudes. Rien de plus favorable à leur fortune que l'instabilité dans la stabilité. Si les cours montent et descendent à longueur de journée, depuis plus d'un siècle Wall Street ouvre à 9 h 30 et le dollar est la monnaie du monde. Mais ce qui semble immuable peut parfois bouger brutalement et créer la surprise. C'est ce qui se passe sur terre quand un volcan se forme, même si l'éruption se

produit sur une ligne de faille surveillée depuis longtemps. Or dans la finance, des lignes de faille connues de longue date s'agitent. Les marchés sont devenus volcaniques, au point d'en paraître insaisissables. D'où l'anxiété des acteurs qui s'y pressent chaque jour.

Révolution colossale

La première grande plaque qui bouge est la géopolitique. Après la fin de l'histoire espérée au tournant des années 1990, le monde semblait devenir ouvert et apaisé. Mais depuis plus d'une décennie, les pulsions nationalistes remontent. Des pays font la guerre, d'autres ferment leurs frontières (droits de douane) et tentent d'imposer leurs

règles aux autres d'une manière ou d'une autre (expropriation, financement, extraterritorialité). La deuxième grande plaque en mouvement est technologique. L'intelligence artificielle est une révolution colossale aux effets pour l'instant difficiles à prévoir, aussi bien sur les entreprises que sur les salariés, la société, les États et même la civilisation humaine. Depuis des mois, l'espoir et l'inquiétude vont d'une firme à l'autre, de secteur en secteur.

Chocs imprévisibles

La troisième grande plaque vient de la finance elle-même. Face à des perspectives incertaines, la montée d'un endettement sans précédent dans l'histoire fragilise tout le système, avec des risques de

rupture comme en 2007-2008. L'endettement public des États-Unis mine la confiance dans le dollar, au moment où émergent des formes monétaires inédites (crypto). Et les entreprises américaines recommencent elles aussi à s'endetter, dans des conditions souvent opaques. Avec leurs mouvements, ces immenses plaques tectoniques de la société humaine risquent de rentrer en collision en créant des chocs imprévisibles en l'état actuel de nos connaissances. Peut-être que l'intelligence artificielle sera un jour en mesure de réduire le champ immense des incertitudes. En attendant, nous ne sommes que des humains au bord d'un volcan en éruption. Et les investisseurs sont condamnés à une instabilité instable. ■

Automobile : Forvia fait sa révolution int et opère un tri énergétique dans ses activit

AUTOMOBILE

L'équipementier français va concentrer ses investissements dans l'électronique et les sièges automobiles.

Il affiche une perte nette de 2,1 milliards d'euros.

Yann Duvert
avec **Lionel Steinmann**

Un an après son arrivée à la tête de Forvia, Martin Fischer tranche dans le vif. Mardi, lors d'une journée consacrée aux investisseurs, le patron de l'équipementier français a dévoilé un plan stratégique très attendu, qui doit lui permettre de tirer son épingle du jeu dans un secteur en pleine transition. Pour cela, il entend se réorganiser de fond en comble, mais aussi lâcher du lest.

Depuis plusieurs années, Forvia doit en effet composer avec un endettement massif, issu du rachat de l'allemand Hella en 2022. L'ex-Faurecia avait alors joué de malchance, puisque l'opération, qui lui a permis d'accéder au septième rang mondial, avait précédé de quelques jours l'invasion russe en Ukraine, suivie d'une brutale hausse des taux.

Pour alléger ce fardeau observé avec inquiétude par les marchés, le groupe devrait, sauf surprise, céder son activité « intérieurs » (panneaux de portes, planches de bord, consoles centrales). « Nous collaborons avec plusieurs acheteurs potentiels et nous mettons tout en œuvre pour finaliser le projet », indique aux « Echos » Martin Fischer. Le bon avancement des discussions a d'ailleurs poussé Forvia à modifier sa comptabilité, une obligation « dès lors qu'il existe une forte probabilité qu'une transaction se concrétise dans les douze mois suivants », précise-t-il.

Cette opération pourrait séduire les investisseurs, alors que l'action Forvia a repris des couleurs, notamment après un premier semestre 2025 encourageant. Et que les résultats annuels du groupe, publiés mardi, font état d'un désendettement meilleur que prévu. « Après des années de forte baisse du cours de l'action, nous avons atteint un point bas, et pris un tournant décisif, se réjouit le dirigeant dont la nomination avait été annoncée en décembre 2024. Les investisseurs ont réalisé que, sous la nouvelle direction, Forvia génère de meilleurs bénéfices, une trésorerie nettement supérieure et peut, par ses propres moyens, réduire son endettement de manière organique. »

Jusqu'à 10.000 suppressions d'emplois

De fait, son ratio d'endettement (rapporté à son Ebitda ajusté), après avoir culminé à 3,1 en 2022, est retombé à 1,7 en 2025. « Nous avions annoncé 1,8 pour 2025, et nous avons dépassé cet objectif. L'effet de levier fonctionne donc mieux que prévu »,

« La croissance ne sera pas possible sans générer de la valeur, et les investisseurs n'y croiront pas s'il n'y a pas de croissance. »

MARTIN FISCHER
Directeur général de Forvia

poursuit-il, rappelant les mesures d'économies (déplacements, marketing, réduction des effectifs) déjà mises en œuvre.

Parmi ces mesures, le plan « EU-FORWARD », annoncé en 2024 et prévoyant jusqu'à 10.000 suppressions d'emplois d'ici à 2028 en Europe (sur un effectif de 75.500 personnes) est pleinement lancé, a indiqué Martin Fischer mardi. Forvia est même en avance sur ce plan avec 6.400 postes déjà supprimés à fin 2025.

Ces mesures ont contribué à la « bonne performance opérationnelle » de l'entreprise, qui s'est traduite par une marge d'exploitation de 5,6 %, pour un chiffre d'affaires de 26,2 milliards d'euros, en baisse de 3 % mais stable (-0,1 %) à taux de change constants. Autre bonne nouvelle : son flux de trésorerie nette s'est sensiblement amélioré (+47 %), s'approchant du milliard d'euros, contre 655 millions l'année précédente.

Le résultat net, en revanche, plonge en territoire négatif, à hauteur de 2,1 milliards d'euros. Cette situation découle en grande partie (1,9 milliard) d'une dépréciation de certains de ses actifs, dont l'activité « intérieurs » (578 millions) : « Dans le cadre de notre planification stratégique, nous avons examiné les perspectives de croissance de toutes les activités. Pour certaines, nous sommes très optimistes. Pour d'autres, nous avons dû revoir nos prévisions de croissance », reconnaît Martin Fischer.

Deux activités dans le pôle « croissance »

Après avoir fait le ménage dans ses comptes, et avant de céder l'une de ses divisions historiques, Forvia va aussi revoir son organisation. Ses activités vont être regroupées en deux pôles : le premier sera composé de l'électronique (capteurs, conduite autonome) et de l'activité sièges, dont il est l'un des leaders mondiaux. Ces deux secteurs d'activités, considérés comme ayant un fort potentiel de croissance, concentreront les investissements du

groupe. « Il s'agit d'aller à la rencontre du marché, de s'assurer de toucher toutes les régions, tous les groupes de clients, tous les segments, et ce, de manière intensive, selon le dirigeant. Nous pourrions également avoir recours à des partenariats le cas échéant. »

Les activités « Clean Mobility » (pots d'échappements) et de pièces détachées rejoindront, de leur côté, le second pôle, destiné à générer du cash grâce à une stricte maîtrise des coûts. Idem pour ses activités éclairage, pourtant considérées comme à haut potentiel par ses concurrents. « Notre division éclairage est un leader technologique incontesté depuis plus de 100 ans, estime Martin Fischer. Cette activité était axée sur le haut de gamme et la technologie. Désormais, nous souhaitons l'optimiser et mieux nous position-

le groupe devrait, sauf surprise, céder son activité « intérieurs ».

ner sur les marchés à fort volume. D'une certaine manière, il est possible de croître sans investir massivement, grâce à une meilleure efficacité opérationnelle. » Cette nouvelle répartition constituera l'élément central du nouveau plan stratégique de Forvia, baptisé « Ignite ». « La croissance ne sera pas possible sans générer de la valeur, et les investisseurs n'y croiront pas s'il n'y a pas de croissance », résume le dirigeant.

Ce plan prévoira aussi une transition vers une nouvelle culture d'entreprise, avec un maximum d'autonomie et de responsabilités confiées aux cadres dirigeants. Une décentralisation des décisions qui rappelle celle impulsée début 2025 chez Stellantis, et qui devra, elle aussi, entraîner de meilleures performances opérationnelles. A la mi-journée, l'action Forvia gagnait plus de 5 % à la Bourse de Paris.

Lire « Crible »
Page 30



L'électronique (capteurs, conduite autonome) et les sièges, dont l'équipementier est l'un des leaders mondiaux, comme ayant un fort potentiel de croissance. Photo Tobias Schwarz/AFP

Le made in Europe divise l'industrie allemande

Les règles sur le contenu local, dont la présentation par la Commission européenne a été reportée au 4 mars, ont ouvert une brèche au sein de l'industrie allemande, traditionnellement en faveur du libre-échange. La déferlante chinoise fait bouger les lignes.

Thibaut Madelin
— Bureau de Berlin

Pendant vingt ans, Reinhard Lükken a eu le sentiment de « chercher seul dans le désert » en avertissant ses compatriotes allemands sur le risque de concurrence déloyale de groupes chinois. Mais depuis quelques mois, le vent a tourné outre-Rhin, où la digue du libre-échange s'érode face à la déferlante d'importations chinoises dans une économie qui a perdu près de 125.000 emplois industriels en 2025. « Entre-temps, nous constatons que nous avions malheureusement raison », dit-il.

Le directeur général de l'Association allemande de la construction navale et maritime (VSM) fait partie des quelque 1.100 signataires européens d'une tribune écrite par Stéphane Séjourné, commissaire européen chargé de la prospérité et de la stratégie industrielle,

publiée début février dans plusieurs journaux dont « Les Echos », appelant l'Union européenne (UE) à « établir une véritable préférence européenne dans nos secteurs les plus stratégiques ».

« Pratique courante partout, sauf en Europe »

Pour Reinhard Lükken, qui a vu les constructeurs chinois de navires marchands à bas coûts dominer le marché en quelques années, imposer un contenu local dès lors que de l'argent public est utilisé en Europe relève d'une évidence. « Dans notre secteur, c'est tout simplement la pratique courante depuis des décennies partout dans le monde, sauf en Europe, déclare-t-il. L'Europe ne doit pas confondre ouverture et naïveté en matière de politique industrielle ».

Signe du basculement qui s'opère en Allemagne, où les importations de marchandises chinoises ont bondi de 9 % l'an dernier – alors que les exportations d'Allemagne vers la Chine ont chuté d'autant – un grand nom de l'industrie allemande s'est notamment joint à l'appel de Stéphane Séjourné : Bosch, le premier équipementier automobile mondial, dont le patron Stefan Hartung a par ailleurs publié une tribune très remarquée en faveur de règles de contenu local dans le « Handels-

blatt » au même moment. Par ailleurs, Oliver Blume, le président du directoire de Volkswagen, a plaidé dans « Les Echos » avec Antonio Filosa, directeur général de Stellantis, pour un bonus made in Europe.

Bosch et Volkswagen ouverts

« Quiconque vend des véhicules à des clients européens devrait également fabriquer ses produits dans des conditions similaires, afin de garantir une concurrence loyale pour tous », a appuyé mi-février dans un post sur LinkedIn le patron de la filiale chinoise de Volkswagen, Ralf Brandstätter.

« C'est un tournant », veut croire une source française, satisfaite de voir en Allemagne les lignes bouger vers la position défendue par le président de la République avant la présentation par la Commission européenne de l'Industrial Accelerator Act. Attendu en janvier, puis le 25 février, et désormais reporté au 4 mars, celui-ci est censé préciser la part de contenu local ouvrant le droit à des subventions publiques. Pour les véhicules électriques, elle pourrait être fixée à 70 %.

Mais l'industrie automobile allemande, qui exporte 70 % de sa production, continue de défendre sa position. « Je désapprouve les propositions du commissaire européen

Séjourné visant à isoler l'Europe, à la transformer en un simple marché et à la soumettre à des exigences strictes en matière de contenu local, a grincé le 10 février Hildegard Müller, la présidente de la fédération du secteur (VDA). Ce n'est pas la bonne approche. Et ce n'est pas ainsi qu'il faut interpréter la lettre de Blume et Filosa. »

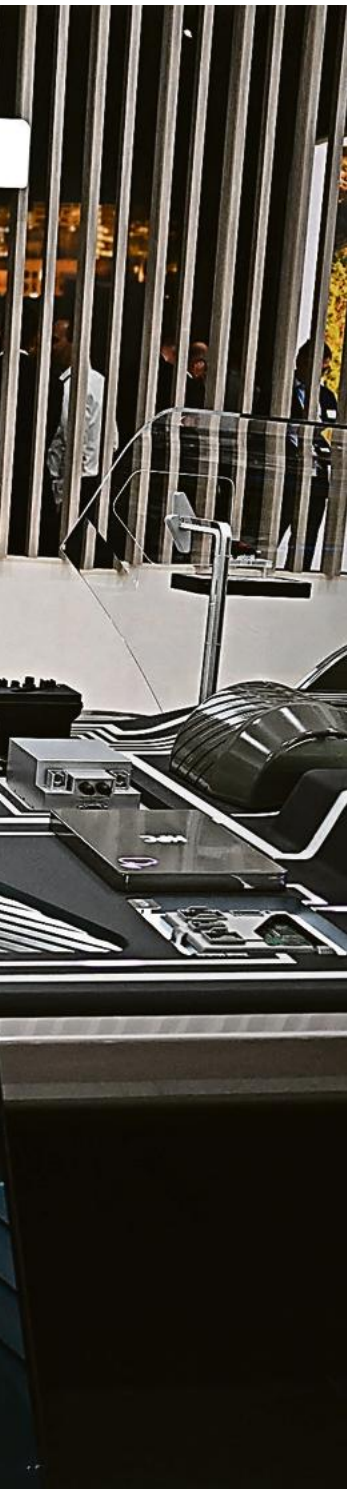
Selon elle, le comité de direction du VDA, dans lequel siège Oliver Blume, a d'ailleurs adopté à l'unanimité une position plaçant en priorité en faveur de mesures de compétitivité. Sur le fond, l'ancienne ministre conservatrice (CDU) s'interroge surtout sur les mesures de rétorsion potentielles de la

Fort déclin des ventes de voitures thermiques neuves

Après plusieurs mois de hausse, le marché auto européen connaît un coup de frein. En janvier, mois toujours un peu faible, moins de 800.000 nouveaux véhicules ont été immatriculés, soit une baisse de 3,9 % par rapport à la même période l'année dernière selon les chiffres de l'association des constructeurs européens (ACEA). Sur le mois de janvier, la part de marché des véhicules thermiques (essence et diesel) est passée de 39,5 % en 2025 à 30,1 % en 2026, ce qui représente une chute de 28 %. Les hybrides représentent la majorité des nouvelles immatriculations (38,6 % contre 34,9 % un

an plus tôt). Les véhicules 100 % électriques s'imposent peu à peu avec 19,3 % des nouvelles immatriculations en janvier 2026, contre 14,9 % l'année précédente. Ces chiffres cachent de fortes disparités entre pays. Alors que la Norvège est proche d'atteindre les 100 % de ventes de véhicules électriques (avec 94 % des nouvelles immatriculations en janvier), ce sont surtout les ventes d'hybrides qui décollent en Espagne et en Italie. En France, les voitures 100 % électriques représentent un petit tiers (28,3 %) des nouvelles immatriculations en janvier, mais les hybrides restent les plus recherchées par les consommateurs, avec 48,1 % des ventes.

erne
és



sont considérés

EDF lance un chantier colossal dans une centrale hydroélectrique en France

ÉNERGIE

L'électricien se prépare à construire une deuxième usine dans la centrale de l'Aveyron, un investissement de 500 millions d'euros

Laurent Marcaillou
— Correspondant à Toulouse

Dans le sous-sol granitique du nord de l'Aveyron, EDF s'apprête à lancer son plus gros chantier hydroélectrique en construisant une deuxième usine dans la centrale de Montézic (Aveyron). Deux turbines-pompes augmenteront de 466 mégawatts (MW) la puissance de cette station de transfert d'énergie par pompage (dite « STEP »), qui développera alors plus de 1.300 MW, l'équivalent d'un réacteur nucléaire. EDF voulait faire depuis des années cette extension souterraine évaluée à 500 millions d'euros.

Accord de l'Europe
L'électricien va pouvoir moderniser ses centrales hydroélectriques après l'accord négocié en août 2025 entre la France et la Commission européenne, qui demandait une mise en concurrence des concessions. Les exploitants actuels seront maintenus et les concessions transformées en régime d'autorisation de soixante-dix ans pour les centrales de plus de 4,5 mégawatts. En contrepartie, EDF, qui gère 80 % du parchydroélectrique, devra mettre à la disposition des opérateurs alternatifs une capacité de 6 gigawatts parmi ses 20 gigawatts.

Une proposition de loi a été votée par l'Assemblée début février et doit passer devant le Sénat.

« Comme une batterie géante »
Cette clarification juridique après dix ans de conflit pour abus de position dominante ouvre la voie au développement du parc. Dans la programmation pluriannuelle de l'énergie, EDF prévoit d'augmenter la puissance de son parc hydroélectrique de 4 gigawatts, dont la moitié d'ici à 2035.

Le chantier principal devrait commencer en 2028 pour une mise en service de la centrale en 2035.

Les stations de transfert d'énergie par pompage apporteront 3,5 gigawatts à elles seules. Elles peuvent produire instantanément beaucoup d'électricité en transvasant l'eau d'un bassin supérieur à un bassin inférieur, ce qui actionne des turbines. Quand l'électricité est moins chère, l'eau est pompée dans l'autre sens pour « recharger » le bassin amont. La France possède six STEP d'une puissance totale de 5 gigawatts. Leur production flexible est précieuse pour répondre aux pics de consommation et équilibrer le réseau face aux énergies intermittentes comme le solaire et l'éolien. « Les STEP sont extrêmement sollicitées actuellement car elles rendent beaucoup de services, en fonctionnant comme une batterie géante et



Patrice Thebaud/Hemis via AFP

Mise en service en 1982, la STEP de Montézic est la deuxième plus puissante de France avec ses 920 mégawatts.

renouvelable », souligne Jean-Hubert Beau d'Arboussier, responsable du groupement d'usines de Montézic. Mise en service en 1982, la STEP de Montézic est la deuxième plus puissante de France avec ses 920 mégawatts. Elle a produit 1,9 térawattheure en 2025 avec ses quatre turbines-pompes placées à 400 mètres sous terre. La deuxième usine Montézic 2 sera construite à quelques dizaines de mètres de l'actuelle et équipée de deux turbines-pompes de 233 mégawatts.

Sept ans de travaux
L'eau sera prélevée dans le même lac de Montézic et s'écoulera dans le même lac de Couesques. « On ne touchera pas aux retenues d'eau,

explique Jean-Hubert Beau d'Arboussier. La capacité du lac de 30 millions de mètres cubes permet de rajouter une deuxième centrale. » EDF a commencé à la fin 2025 les travaux de préparation des zones de chantier et de tirage des réseaux électriques. Quand la loi sera votée, l'électricien effectuera les travaux de reconnaissance et de faisabilité entre l'été 2026 et la fin 2028 en creusant une galerie souterraine pour confirmer les hypothèses géotechniques. Le chantier principal devrait commencer en 2028 pour une mise en service de la centrale en 2035. Il faudra creuser la caverne de l'usine et une galerie d'accès de 820 mètres dans le granit, construire deux prises d'eau et un puits de chute verti-

cal de 335 mètres, prolongé par deux galeries horizontales de plusieurs centaines de mètres. EDF installera ensuite les turbines-pompes et étendra le poste électrique qui raccorde la centrale au réseau de 400.000 volts. « C'est un chantier d'envergure qui durera sept ans, en plus des travaux de reconnaissance pendant un an et demi, explique Jean-Hubert Beau d'Arboussier. Il y aura jusqu'à 250 ouvriers au pic du chantier et nous réfléchissons avec les élus du territoire à comment loger le personnel, stocker les roches et valoriser un maximum de matériaux. » Deuxième département d'hydroélectricité, l'Aveyron compte 21 barrages mais n'a pas connu de grand projet depuis les années 1980. ■

Droits de douane de Trump : FedEx s'engouffre dans la brèche juridique

COMMERCE

L'entreprise de livraison est la première à demander un remboursement.

Claude Fouquet

C'est une première qui risque de préfigurer d'autres actions du même type après la décision de la Cour suprême américaine d'invalider les droits de douane imposés au reste du monde par Donald Trump. Lundi, le groupe américain de livraison FedEx a demandé le remboursement des sommes collectées par l'administration américaine en raison de cessurtaxes. Alors même que les nouveaux droits de douane décidés dans la foulée par le président américain entrent en vigueur mardi. Selon un document judiciaire consulté par l'AFP, l'entreprise demande au tribunal américain du commerce international de forcer les Etats-Unis à « rembourser [...] les droits perçus auprès d'eux sur toutes les importations » sujettes à des surtaxes désormais annulées par la Cour suprême. Un remboursement que FedEx souhaite « majoré des intérêts prévus par la loi ». FedEx ouvre la porte à d'autres demandes du même type car plusieurs entreprises comme la chaîne de supermarchés Costco, la filiale américaine du constructeur japonais Toyota, EssilorLuxottica et des marques comme GoPro et Puma avaient déjà préventivement porté plainte avant le verdict de la Cour suprême. Au total, quelque 1.500 entreprises auraient déjà porté plainte auprès du CIT pour défendre leur droit à un éventuel

remboursement. Avec à la clé pour l'administration américaine, une facture qui pourrait être phénoménale. Plus de 175 milliards de dollars de droits de douane récoltés en vertu de la loi d'urgence nationale invoquée par Donald Trump pourraient faire l'objet de remboursements, selon des économistes de Penn Wharton Budget Model. FedEx, qui avec sa filiale logistique a agi en tant qu'importateur officiel pour les marchandises soumises aux droits de douane qui viennent d'être annulés, n'a pas précisé le montant du remboursement qu'elle réclame.

Avertissement
Interrogé à ce sujet vendredi, le président américain avait en partie botté en touche, arguant que cette question n'avait « pas été abordée » par la Cour et estimant qu'elle occuperait les tribunaux pendant des années. Pour l'heure, Donald Trump ne baisse pas la garde et ne décolère pas. Sur son réseau Truth Social, il a averti les pays qui voudraient renégocier les accords passés ces derniers mois et qui, selon ses propres termes, « voudraient jouer avec cette décision absurde de la Cour suprême ». Dans ce cas, ceux qui ont « escroqué les Etats-Unis pendant des années, voire des décennies, se verront imposer des droits de douane bien plus élevés, et pire encore, que ceux qu'ils viennent d'accepter ». Laissant entendre qu'il n'aura pas besoin de retourner devant le Congrès pour « obtenir l'approbation des tarifs douaniers » car celle-ci a « déjà été obtenue sous diverses formes, depuis longtemps. » De quoi alimenter un peu plus le sentiment de grand flou qui prévaut sur les contours réglementaires du commerce mondial. ■



RÉSULTATS ANNUELS 2025

• DÉCROISSANCE ORGANIQUE : - 4,5 %

• RÉSULTAT OPÉRATIONNEL D'ACTIVITÉ : 8,5 % DU CA

En Millions d'Euros	2024	2025	Variation
Chiffre d'affaires	4 143,3	4 099,0	-1,1 %
• France	1 360,3	1 418,8	+4,3 %
• International	2 783,0	2 680,2	-3,7 %
Résultat Opérationnel d'Activité	376,5	346,5	-8,0 %
En % du chiffre d'affaires	9,1 %	8,5 %	
Résultat Opérationnel	277,0	199,6	-28,0 %
En % du chiffre d'affaires	6,7 %	4,9 %	
Résultat net part du Groupe	186,4	106,9	-42,6 %
En % du chiffre d'affaires	4,5 %	2,6 %	
Free Cash flow	333,2	239,9	
En % du chiffre d'affaires	8,0 %	5,9 %	
Effectif	57 700	57 400	

Audit en cours

ACTIVITÉ 2025 : - 1,1 %

A fin décembre, la décroissance de l'activité s'établit à - 1,1 % : +4,3 % en France, -3,7 % hors de France. À périmètre et change constants, la décroissance est de -4,5 % (-3,6 % en France et - 4,9 % hors de France). L'activité au 4^{ème} trimestre s'est avérée meilleure qu'anticipé. Le secteur Aéronautique civil a renoué avec la croissance ainsi que le secteur Banque/Finance.

La décroissance de l'activité en 2025 est principalement due à la forte baisse de l'activité Automobile (-16 %) et dans une moindre mesure aux secteurs des Télécoms, des Autres Industries, Electronique et au Secteur Public.

Les secteurs Défense/Sécurité et Naval ainsi que l'Energie sont en progression sensible. L'Europe du Sud continue à croître de façon satisfaisante ; l'Europe de l'Est et la zone APAC sont stables.

Les autres zones géographiques restent en recul mais la situation s'améliore progressivement, à l'exception du UK, du Benelux et des Nordics.

MARGE OPÉRATIONNELLE D'ACTIVITÉ : 8,5 % DU CA

Outre l'effet calendrier défavorable, le contexte économique de certains pays (Allemagne, Nordics) a été particulièrement difficile, ce qui a pénalisé la marge opérationnelle d'activité du Groupe.

La diminution des coûts de structure (SG&A), la bonne maîtrise des taux d'activité et une gestion efficiente des projets ont permis de réaliser un résultat opérationnel d'activité de 346,5 M€, soit 8,5 % du CA, supérieur à celui qui était anticipé (8,1 %).

RÉSULTAT OPERATIONNEL : 4,9 % DU CA

Le résultat opérationnel s'élève à 199,6 M€. Il comprend 21,0 M€ de paiements en actions, 12,2 M€ de dotations aux amortissements d'actifs incorporels (relations clients/carnets de commande) reconnus dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition de Worldgrid, 67,4 M€ de dépréciation de goodwill, et 46,3 M€ de coûts non récurrents. Ils sont constitués de 21,5 M€ relatifs à l'amende de l'Autorité de la Concurrence (décision contestée en Appel), 3,7 M€ d'honoraires d'acquisition, 1,4M€ de compléments d'earn-out, 2 M€ de coûts liés à des contrôles fiscaux et sociaux et près de 17,6 M€ de coûts de restructuration à l'international.

RÉSULTAT NET PART DU GROUPE : 2,6 % DU CA

Le résultat financier s'établit à + 3,3 M€. Après prise en compte de la charge d'impôt pour 94M€, le résultat net s'établit à 186,4 M€.

TRESORERIE NETTE : 390,2 M€/GEARING : - 17,5 %

La marge brute d'autofinancement (hors IFRS16) s'est établie à 317,5 M€ (7,7 % du CA).

Le besoin en fonds de roulement diminué de 33,5 M€, principalement en raison d'une amélioration du DSO et de la décroissance organique. L'impôt payé représente 97,1 M€ et les Capex restent faibles (11,8 M€ soit 0,3 % du CA). En conséquence, le free-cashflow s'élève à 239,9 M€, soit 5,9 % du CA (-28 % versus 2024).

Après prise en compte des investissements financiers nets constitués principalement des acquisitions (-62,9 M€), des dividendes payés

(- 52,2 M€) et des autres flux de financement (-10,1 M€), la trésorerie nette s'établit à +390,2 M€ à fin décembre 2025.

ALTEN a autofinancé sa croissance externe, ses dividendes et dispose d'une capacité d'investissement significative (gearing : -17,5 %).

CROISSANCE EXTERNE : 4 ACQUISITIONS À L'INTERNATIONAL

- **Aux États-Unis et en Inde** : une société spécialisée dans le domaine des Sciences de la vie (CA : 7,5 M€, 120 consultants).
- **En Inde** : une société spécialisée dans les logiciels embarqués principalement pour l'automobile (CA : 5,2 M€, 270 consultants).
- **En Espagne et Amérique du Sud** : une société spécialisée dans la Transformation Digitale (CA : 19 M€, 300 consultants).
- **En France et en Belgique** : une société spécialisée dans les Life Sciences (CA : 20,5 M€, 190 consultants).

PERSPECTIVES 2026

Le dernier trimestre 2025 semble amorcer une stabilisation progressive de l'activité, de façon séquentielle, dans la majorité des secteurs, tandis que les segments Aéronautique civile et Banque/Finance ont renoué avec une dynamique de croissance.

La visibilité reste néanmoins réduite en ce début d'année. Le 1^{er} trimestre 2026 devra confirmer cette inflexion de tendance et permettra de préciser les perspectives de l'exercice en cours.

PROCHAINE PUBLICATION : 28 avril après Bourse : ACTIVITÉ DU 1^{ER} TRIMESTRE 2026

Pour toutes informations : www.alten.com/investisseurs / Contact.journalistes@alten@hopscoatch.fr

Souveraineté alimentaire : de grandes ambitions sans financements clairs

AGROALIMENTAIRE

Les conférences de la souveraineté alimentaire, lancées en décembre, ont rendu leurs premières conclusions, mardi à l'occasion du Salon de l'agriculture.

Au menu notamment un plaidoyer contre la surtransposition.

Paul Turban

Il y avait foule sur le stand du ministère de l'Agriculture, mardi après-midi. De nombreux représentants syndicaux et interprofessionnels avaient fait le déplacement pour entendre les très attendues conclusions des conférences de la souveraineté alimentaire. Au menu, de grandes ambitions, une diatribe contre la surtransposition et une question en suspens : celle du financement.

Lancées en grande pompe à Rungis début décembre, les conférences de la souveraineté, organisées autour de six groupes de travail – viandes blanches, fruits et légumes, grandes cultures, ruminants, vitiviniculture et cidriculture, et production végétales spécialisées – auxquels s'est greffé le monde de la mer, ont défini pour les dix ans à venir une trajectoire de reconquête de la production et de la transformation alimentaire.

Ambitions chiffrées

Les ambitions sont très variées, mais précisément chiffrées. Pêle-mêle, on peut citer – liste loin d'être exhaustive – la volonté de construire 220 bâtiments de volailles de chair et 70 bâtiments de poules pondeuses par an pendant dix ans ; 2.000 installations de jeunes éleveurs laitiers et 80.000 places d'engraissement supplémentaires de bovins (aujourd'hui souvent exportés en Italie pour y être engraisés avant de revenir sous forme de viande) d'ici à 2030 ; la multiplication par l'échelle européenne, pour le marché, mais aussi pour la réglementation », a martelé en introduction Ludovic Spiers, coordinateur général de la démarche. Signe des temps, le Premier ministre, en



Annie Genevard, la ministre de l'Agriculture, va demander aux préfets et aux présidents des 13 régions métropolitaines d'animer la déclinaison des plans de souveraineté dans leurs territoires. Photo Alain Jocard/AFP

Le travail étant sur toute la chaîne, les conférences de la souveraineté ont bien soulevé que le problème n'était pas seulement au niveau de la production agricole, mais aussi de la première ou de la deuxième transformation. « C'est là que le bât blesse : premier pays producteur de blé européen, la France est devenue importatrice nette de farine, un comble », a souligné Christophe Büren, président de Vivescia et responsable du groupe Grandes Cultures.

Dans la bouche de tous les responsables de pôles, un sujet est revenu en boucle : la surtransposition des normes. « Ce qui a été mis en avant, avant tout, par tous les groupes de travail, c'est ce besoin de simplification. Dès le début, tous ont dit qu'il fallait penser à l'échelle européenne, pour le marché, mais aussi pour la réglementation », a martelé en introduction Ludovic Spiers, coordinateur général de la démarche. Signe des temps, le Premier ministre, en

visite mardi sur le Salon, a annoncé sur le stand des chambres d'agriculture que la loi d'urgence agricole promise pour l'été serait « recentrée sur un grand principe : une loi de simplification ». « Les plus dogmatiques parmi les sensibilités politiques ne peuvent plus justifier le poids, deux mesures. Ils ne peuvent pas dire vouloir un bilan environnemental parfait, et en même temps, avec une augmentation des importations qui sont issues d'un environnement dégradé », a expliqué Sébastien Lecornu.

Mur d'investissement

Comme en écho, quelques heures plus tard, les participants des conférences de la souveraineté ont semblé saisir la balle au bond. « Dans certaines filières, l'exportation est essentielle, mais les procédures sont complexes : nous avons déjà engagé beaucoup de propositions prêtes à voter, ou plutôt à décider, nous vous en ferons part », a lancé Christiane

Lambert, représentante des charcutiers (FICT) et responsable du groupe viandes blanches, à la ministre de l'Agriculture.

Le Premier ministre, a annoncé sur le stand des chambres d'agriculture que la loi d'urgence agricole promise pour l'été serait « recentrée sur un grand principe : une loi de simplification ».

Reste à régler la question du financement de ces ambitions. Le montant total des investissements nécessaires n'a pas été révélé, mais pour le seul groupe Viandes blanches, le chiffre de 10 à 15 milliards d'investissement a été avancé. « Ce

n'est pas l'Etat qui sera en mesure de financer tout ce qui a été décidé, mais l'Etat sera là pour animer, pour épauler, y compris financièrement, pour organiser et pour simplifier », a promis Annie Genevard.

Lors du lancement des conférences, la ministre de l'Agriculture avait lancé l'idée de créer un « fonds souverain agricole » pour soutenir la filière. « Il faut qu'on s'y mette, qu'on le fasse sortir vite. Attention, vous avez Bercy en face. Mais je les connais et on va vous aider », lui a dit mardi Arnaud Montebourg, ex-ministre de l'Economie reconverti dans la production de miel, glaces et amandes, et responsable du groupe Productions végétales spécialisées.

Le risque d'un feu de paille

« Ce qui est vraiment demandé par tous les groupes de travail, c'est qu'il y ait un vrai suivi sur les dix prochaines années, avec une gouvernance, parce qu'il ne faudrait pas que ce soit un feu de paille », a prévenu Ludovic

Spiers. Plusieurs filières n'ont pas caché, mardi encore, avoir participé avec sérieux mais sans grand entrain à ces conférences, déçues par de trop nombreux plans de souveraineté passés avortés.

En attendant, la ministre de l'Agriculture va demander, dès la semaine prochaine, aux préfets et aux présidents des 13 régions métropolitaines (les régions d'outre-mer font l'objet d'un travail et d'un calendrier distincts) d'animer la déclinaison des plans dans leurs territoires, en s'appuyant sur les chambres d'agriculture. Leurs plans sont attendus au plus tard à la rentrée 2026. « Après cela, pour utiliser une métaphore maritime, le navire prendra l'eau... ou plutôt prendra la mer », a conclu la ministre.

Si le navire flotte encore et que sa capitaine n'a pas été balayée par une tempête politique d'ici là, Annie Genevard a promis un point d'étape au prochain Salon de l'agriculture, dans un an. ■

Après la volaille et le bœuf, le porc français à son tour menacé

Le cours du porc a chuté de plus de 10 % en 2025, à cause des tensions commerciales avec la Chine et du surplus de volumes venus d'Espagne.

Dominique Chapuis

Après la volaille et plus récemment le bœuf, va-t-il demain manquer de porc français pour répondre à la demande des consommateurs ? 2026 sera « une année charnière pour maintenir le taux d'autosuffisance qui s'est établi à 98 % l'an dernier »,

alerte l'interprofession Inaporc. Il a déjà reculé de 1 % l'an dernier. La filière est la dernière pour la viande à encore assurer une production égale à la consommation nationale. Mais la sévère chute des prix, depuis l'été dernier, après deux années de hausse, menace en particulier les derniers installés, des jeunes souvent endettés. « Les cours ont dévissé de 10,6 %, relève François Valy, éleveur dans le Morbihan et vice-président d'Inaporc. Les éleveurs produisent désormais sous leur seuil de rentabilité. Il manque 20 à 25 euros en moyenne pour une bête de 90 kg. »

Cet effondrement est d'abord lié à la surproduction en Europe. La faute à l'Espagne, leader du secteur (avec plus de 56 millions de porcs). Touché par la fièvre porcine africaine, le pays, qui réalise 50 % de ses ventes à l'export vers les pays tiers, a vu la plupart de ses marchés se fermer : Japon, Philippines, Malaisie, Taïwan... Résultat, « les volumes en trop de viande et de charcuterie espagnoles se sont rabattus sur le marché européen, ce qui a fait baisser les prix », détaille Anne Richard, la directrice d'Inaporc.

Assurer la relève à tout prix

Un marché déjà déstabilisé par les taxes antidumping provisoires imposées par la Chine aux porcs européens en septembre dernier. « Elles variaient de 20 % à 62,4 %, ce qui fait que beaucoup d'entreprises ont renoncé à envoyer des conteneurs. Cela a créé la pagaille, et nous avons perdu des volumes », poursuit Anne Richard.

La Chine est le principal client de la filière française, avec l'exportation de morceaux invendables en Europe, comme les oreilles, la queue, les pieds, ou les abats blancs

(intestins, estomacs). Ce qui permet aux éleveurs de valoriser chacune des pièces de l'animal. Le 17 décembre, les autorités chinoises ont finalement ramené les droits définitifs à 9,8 % pour tout le monde.

Ces irritants sont un coup dur, car la filière doit à tout prix assurer la relève, avec l'installation ou la reprise de 1.000 élevages d'ici à 2035, ce qui représente 5 milliards d'investissements. Une nécessité pour maintenir le niveau de production, selon Philippe Bizien, le président de l'interprofession, et donc assurer la souveraineté alimentaire. « 40 % des volumes sont aujourd'hui assurés par des éleveurs de plus de 55 ans », précise ce dernier.

Or, comme pour les bovins ou le poulet, les éleveurs ont déjà du mal à suivre la hausse de la demande, y compris de charcuterie. « Le porc est devenu la viande la plus consommée, à égalité avec la volaille, depuis que son prix a baissé », souligne Charles de Kervenoael de la Fédération française des industriels charcutiers. Nous avons atteint un record historique avec quasiment 32 kg par habitant et par an, avec la charcuterie. » En 2025, les ventes ont accé-

léré, avec une hausse de 2,6 %, après 1,4 % en 2024. Elle est aujourd'hui la viande la moins chère du marché.

Une nouvelle menace européenne

Alors que les achats de filets mignons, saucissons ou jambon grimpent, les élevages, eux, disparaissent. En dix ans, leur nombre a chuté de 25 %. Il reste 8.100 exploitations en France contre 10.800 en 2014. Ce qui a donné lieu à une longue descente aux enfers de la production depuis dix ans, redeve-

nue stable l'an dernier (+0,3 %). La France, avec 22 millions de porcs (contre 25 millions en 2014) est le troisième producteur en Europe.

La filière redoute une nouvelle hémorragie, avec la mise en place de la nouvelle directive européenne IED 2.0, applicable à partir de 2030. Cette dernière prévoit une baisse des seuils pour les émissions de gaz à effet de serre et d'émissions d'ammoniac des porcheries.

Alors que le texte de 2010 concernait 8 % des élevages, c'est 40 % qui devront se mettre aux nouvelles normes, soit 60 % de la production nationale. « Cela obligerait les éleveurs à installer des laveurs d'air, et donc de casser les bâtiments qui sont anciens, ce n'est pas possible, proteste Anne Richard. Nous avons proposé d'autres solutions en matière d'environnement, comme combler les fosses, avec des récupérateurs de gaz ou des méthaniseurs, mais nous n'avons pas été écoutés. »

Toutes les filières porcines européennes sont opposées à ces propositions, dont la version définitive est attendue en mars. En France, les professionnels se sont fixés pour objectif de réduire de 25 % leurs émissions d'ici à 2035. ■

Les Echos
Le Parisien
SERVICES

**DÉCOUVREZ NOS SERVICES
D'ACCOMPAGNEMENT À
LA FIN DE VIE SUR [ODELLA.FR](https://www.odela.fr)**

Contactez notre équipe au 01 87 39 80 15
ou prenez rendez-vous via le QRcode



Lors de la présentation des résultats 2025, en janvier, Bernard Arnault avait indiqué que son groupe familial rachetait des actions pour passer la barre des 50 % du capital de LVMH. Photo Raphaël Lafargue/Abaca

La famille Arnault passe le cap symbolique des 50 % de LVMH

LUXE

C'est le fruit d'une longue et progressive montée, au gré de centaines de millions d'euros d'achat d'actions, menée chaque année par la famille Arnault.

Pour les analystes, c'est une marque de confiance de cette dernière dans l'avenir de LVMH.

Philippe Bertrand

C'est un petit pas pour l'homme d'affaires, mais un grand pas pour la galaxie du luxe. L'Autorité des marchés financiers a signalé, mardi, que la famille Arnault a dépassé la barre des 50 % de LVMH (propriétaire des « Echos »). Elle détenait 49,77 % des actions fin 2025. Un pur symbole puisque le groupe familial Arnault possède depuis longtemps la majorité des droits de vote du groupe (65,89 % fin 2025, déjà 62,59 % en 2013), mais un symbole qui

compte pour les intéressés et pour les investisseurs qui les suivent. « Ce franchissement du seuil des 50 % du capital témoigne de la grande confiance de Bernard Arnault et de sa famille dans l'avenir de LVMH », a déclaré la famille mardi. Ce n'est pas une surprise. Lors de la présentation des résultats annuels du leader mondial du luxe, fin janvier, le PDG avait indiqué son intention de passer la barre des 50 %.

Long terme
« Je voudrais signaler quelque chose, je ne sais pas si cela va plaire aux observateurs et aux investisseurs, mais en tant que groupe familial, on a déjà près de 50 % du capital de LVMH. Et, comme maintenant, on entame une nouvelle année, on a le droit de racheter encore [...]. On va franchir les 50 % au début de cette année. [...] On croit donc à ce que l'on fait et on le montre notamment par cela », avait commenté Bernard Arnault devant les analystes et les journalistes.

« Un groupe familial [...] n'est pas rivié au résultat du trimestre. Il pense à moyen terme, il investit à moyen terme, on crée des produits pour le long terme [...]. On voit les choses à long terme et pour l'instant, cela ne nous a pas trop mal réussi », avait-il

ajouté. De fait, pour les investisseurs, la montée au capital du premier actionnaire traduit sa confiance dans les performances de l'entreprise propriétaire de 75 maisons, dont Vuitton et Dior. « Je vois ceci comme un signe de confiance envers le business et une indication que fort probablement les choses vont s'améliorer dans un futur assez proche », estime Luca Solca, analyste chez Bernstein.

Ces deux dernières années, le résultat de LVMH s'est légèrement érodé sous l'effet de l'atonie de la consommation en Chine et des perturbations des marchés financiers américains début 2025. Le cours de l'action LVMH, qui était de près de 700 euros il y a douze mois, est tombé à 445 euros fin juin 2025, avant de remonter à 653 euros le 12 janvier 2026, après que les résultats ont confirmé l'amorce d'un redémarrage des ventes en Chine aperçu au troisième trimestre 2025. L'action cotait 562 euros mardi après-midi.

De 2,5 à plus de 80 milliards de revenus
Il est de coutume et de bonne guerre pour un investisseur et dirigeant de monter au capital de son entreprise en profitant de la baisse de son cours

de Bourse. Mais la famille Arnault a grimpé jusqu'aux 50 % très progressivement et avec persévérance : elle détenait 46,45 % du capital en 2013, 46,7 % en 2016, 47,2 % en 2018, 47,5 % en 2020, 48,6 % en 2023 et 49 % en 2024. Selon les experts, ce sont plusieurs milliards d'euros que la famille a investis pour racheter des actions depuis 2021.

Une première étape symbolique avait été franchie en 2017 avec le rachat de Dior SE pour 6,5 milliards d'euros. La famille détenait alors une participation de l'ordre de 36 % dans LVMH. Les archives de presse indiquent que Bernard Arnault serait entré dans LVMH en 1988 avec 5 % du capital, avant d'en prendre le contrôle et la direction.

En 1988, le groupe LVMH réalisait 2,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires. Il pèse, près de quarante ans plus tard, 80,8 milliards, soit 32 fois plus, avec un taux de croissance moyen annuel de 10 %. Le résultat net est passé de 305 millions d'euros en 1988 à près de 11 milliards en 2025, et la capitalisation de 5,8 milliards en 1988 à près de 280 milliards d'euros. Les investisseurs espèrent que la famille Arnault poursuivra sa montée au capital. Ses rachats d'actions contribuent à soutenir le cours. ■

Le marché de la maison individuelle sort de la crise aiguë

IMMOBILIER

Des ventes en forte hausse, des mises en chantier qui vont se multiplier : le secteur de la maison individuelle reprend des couleurs.

Christophe Palierse

Rêve de nombreux Français, la maison individuelle redevient réalité. Frappé ces dernières années par la crise de la construction de logements, le secteur est sorti de sa torpeur : les ventes de maisons neuves en secteur diffus ont bondi de plus de 33 % en 2025 par rapport à 2024, avec un total de 67.800 unités, selon le dernier bilan d'activité du pôle Habitat de la Fédération française du bâtiment (FFB), présenté mardi. Le redémarrage commercial est également tangible pour le petit segment des maisons en secteur groupé couvrant les opérations de construction comportant plusieurs logements individuels, avec un cumul de 3.343 unités, en hausse de 6 %.

Ce regain des ventes se constate pour l'ensemble du territoire et il est dû, pour l'essentiel, aux achats de primo-accédants (72 % de la clientèle) ayant bénéficié du prêt à taux zéro (PTZ). « Le PTZ est un produit tout à fait essentiel », confirme le délégué général de FFB Habitat, Christophe Boucaux, qui souligne son caractère « urbain » et son usage en zones dites tendues.

Ce retour de primo-accédants au budget serré se matérialise aussi dans le contenu des opérations : pour la deuxième année consécutive, le prix moyen de la maison a diminué de plus de 4 % en 2025, à 198.000 euros, sa surface se réduisant également (-1 m, à 112 m²). Le marché de la promotion immobilière de la « maison groupée » est en revanche plus haut de gamme, au vu des statis-

-4 %

BAISSE DU PRIX MOYEN
de la maison des primo-accédants en 2025.

tiques de FFB Habitat, avec un prix moyen frôlant 351.000 euros, en hausse de 1,3 %.

Compte tenu de l'inertie sectorielle – il faut compter six à huit mois entre la signature d'une vente et le début des travaux –, le bond des ventes devrait mécaniquement se traduire par une multiplication des chantiers cette année, le mouvement s'étant doucement enclenché en 2025. L'an dernier, le nombre de maisons mises en chantier a augmenté de 6,2 %, soit un total de 104.674, encore loin des près de 180.000 en moyenne annuelle sur le long terme (période 1986-2025).

On voit par-là que le secteur de la maison individuelle repart de très très bas, ce que montrent aussi les ventes : le total de 2025 est en retrait de 42,1 % par rapport à la moyenne pour les vingt dernières années, précise FFB Habitat.

Dispositif Jeanbrun

S'il salue l'efficacité du PTZ, son président, Grégory Monod, plaide pour l'extension à la maison individuelle du nouveau dispositif fiscal du bailleur privé dit Jeanbrun (du nom du ministre du Logement), qui vise à stimuler l'investissement des particuliers dans le logement. « A chaque fois qu'on a atteint les 400.000 mises en chantier, la maison individuelle en faisait 150.000 », martèle-t-il, faisant référence à l'objectif des 2 millions de logements à construire d'ici à 2030 du plan de relance du logement neuf, annoncé le 23 janvier par le Premier ministre, Sébastien Lecornu.

Le redémarrage du secteur se reflète par ailleurs dans les performances des acteurs. Alors que le chiffre d'affaires de son activité de construction a fléchi de 23,1 % l'an dernier – avec une hausse de 2,6 % au quatrième trimestre –, le leader Hexaom a simultanément enregistré une hausse de ses prises de commandes à périmètre comparable de 45 % en volume. « On va faire 200 millions d'euros de volume d'affaires en 2026, soit 1.200 maisons, après 130 millions en 2025 et 74 millions en 2024 », déclare aux « Echos » Eric Duval, président de Groupe Duval. Ce dernier a accéléré son développement dans la maison individuelle ces dernières années, misant sur la reprise. ■

Edenred reste solide face aux turbulences réglementaires

RESTAURATION

Malgré une année marquée par des réformes défavorables, Edenred a atteint tous ses objectifs financiers.

Ninon Renaud

Au terme d'une année bousculée par des réformes réglementaires défavorables, Edenred peut se targuer d'avoir réalisé des performances d'excellente facture lui donnant les moyens de tenir son cap. Le spécialiste français des titres-restaaurant et autres avantages aux salariés a atteint l'ensemble de ses objectifs opérationnels et financiers.

Son chiffre d'affaires opérationnel atteint 2,73 milliards d'euros, en progression de 6,2 % en données comparables. Il reste en hausse de 4,7 % en données publiées, malgré l'impact du plafonnement des commissions marchands depuis le 1^{er} septembre 2025 en Italie. Le

groupe a aussi renforcé sa profitabilité grâce à une discipline sur les coûts : il affiche un excédent brut d'exploitation (Ebitda) record de 1,36 milliard d'euros, en hausse sur un an de 11,2 % en données comparables et de 7,5 % en données publiées.

« Notre présence dans 44 pays auprès de plus de 60 millions de salariés, avec un portefeuille de solutions diversifiées – aussi bien dans le domaine des avantages aux salariés que de la mobilité qui affiche une progression à deux chiffres de ses revenus opérationnels – nous permet de générer de la croissance profitable et durable malgré les évolutions réglementaires », conclut Bertrand Dumazy, PDG d'Edenred, qui a gagné plus de 700.000 utilisateurs en 2025.

Affaires réglementaires italiennes et brésiliennes
L'annonce de ces performances a fait grimper le titre d'Edenred en Bourse de plus de 7 % mardi matin. Son cours a cependant perdu près de 40 % sur un an. Dans ce contexte de défiance, Edenred prend soin de faire profiter ses actionnaires de ses

performances en leur proposant un dividende en hausse de 10 % à 1,33 euro par action au titre de 2025. Il faut dire que ces derniers devront encore patienter une année avant de voir Edenred se remettre complètement des affres réglementaires italiennes mais aussi brésiliennes.

Dans ce pays qui contribue à hauteur de 10 % du chiffre d'affaires du groupe, le président Lula a publié en novembre dernier un décret prévoyant que le taux plafond pour les commissions versées par les commerçants devrait être divisé par deux par rapport à la pratique actuelle, et les délais de règlement raccourcis de moitié. Edenred et son concurrent Pluxee ont obtenu une suspension de ce décret et un jugement sur le fond n'est pas attendu avant la fin de l'année. Néanmoins, « l'Etat brésilien peut faire appel et il peut se passer encore beaucoup de choses, prévient Bertrand Dumazy. Nous avons donc préféré intégrer dans notre guidance le scénario juridique le plus défavorable, avec une application du décret tel que publié. » Edenred confirme

ainsi une baisse de l'Ebitda en 2026 comprise entre -8 % et -12 % en données comparables. Mais un retour à une fourchette comprise entre 8 % et 12 % en 2027 et 2028.

Taux de pénétration

Le PDG d'Edenred égrène les raisons de son optimisme au-delà de l'année en cours : « La croissance d'environ 15 % des activités avantages aux salariés et mobilité au Brésil démontre que nos solutions sont plébiscitées. Alors que seule la moitié des 40 millions de travailleurs brésiliens éligibles bénéficie du programme d'alimentation pour les travailleurs (PAT), le travail de pénétration auprès des PME mérite d'être poursuivi », souligne-t-il.

Ce taux de pénétration est même inférieur dans de nombreux pays, dont l'Italie, malgré sa législation désormais moins favorable. La France aussi, avec 28 % de salariés déjà servis seulement, et dont le projet de réforme du titre-restaaurant, qui devrait revenir au Parlement d'ici la fin de l'année, semble au contraire de bon augure pour

Edenred et ses concurrents. Le groupe s'estime d'autant en meilleure position pour prendre la vague qu'il a pu réduire de 31 % sa dette nette et que ses performances lui ont permis d'accroître de 2,3 points sa marge d'Ebitda opérationnel à 41,4 %. Il a ainsi pu générer plus de trésorerie disponible : 1,1 milliard d'euros soit une hausse de 34 %. Cet

argent le met en mesure de multiplier par 6 ses investissements dans la data et l'intelligence artificielle d'ici à 2028 afin d'améliorer l'accueil téléphonique sur ses plateformes et de personnaliser davantage les offres. Reste à savoir si cela suffira à convaincre les investisseurs et redonner des couleurs au titre d'Edenred. ■

annonces judiciaires & légales

Périmètre de sauvegarde Commune de Noiseau

Par délibération n° 2025-41 en date du 2 décembre 2025, le Conseil municipal de la ville de Noiseau a approuvé l'institution de deux périmètres de sauvegarde à l'intérieur desquels sont soumises au droit de préemption les cessions de fonds de commerce, de fonds artisanaux et de baux commerciaux. Cette délibération et ses annexes sont publiées sur le site de la ville consultable via le lien suivant : <https://www.noiseau.fr/2026/01/09/droit-de-preemption-sur-les-commerces-et-baux-commerciaux/>

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.

Paramount surenchérit sur Netflix pour obtenir Warner



Le groupe de cinéma Paramount, dirigé par David Ellison, est de nouveau le favori pour l'acquisition de Warner Bros Discovery (WBD), devant Netflix. Photo Matt Baron/BEI/Shutterstock

CINÉMA

Les détails de l'offre de David Ellison n'ont pas encore filtré.

Donald Trump entre dans l'arène en exigeant la démission d'une administratrice de Netflix.

Solveig Godeluck
— Bureau de New York

Sur la plateforme prédictive Kalshi, la cote de Paramount est soudainement remontée en début de semaine. Le groupe de cinéma dirigé par David Ellison est de nouveau le favori pour l'acquisition de Warner Bros Discovery (WBD), devant Netflix. Il a en effet rehaussé son offre de décembre, qui était de 30 dollars par action. Le nouveau montant n'a pas été dévoilé, mais Paramount a signalé précédemment vouloir monter à 31 dollars. L'acquéreur potentiel aurait aussi révisé ses conditions de financement afin d'offrir de meilleures garanties. Dans un communiqué publié mardi, Warner Bros a confirmé avoir reçu une nouvelle offre et annoncé qu'il allait « l'étudier avec ses conseils financiers et juridiques ». En décembre, le conseil d'administration de WBD, connu pour les

studios Warner, le streaming de HBO, les chaînes CNN ou Discovery, a pourtant choisi Netflix pour repreneur. Paramount Skydance, sorti par la porte, est revenu par la fenêtre avec une offre hostile. Le PDG de WBD, David Zaslav, n'a pas d'affinités particulières avec le fils du milliardaire de la tech Larry Ellison, mais il a bien fallu rouvrir le jeu pour ne pas paraître flouer les actionnaires. Le processus de vente a donc été modifié, et Paramount a eu sept jours pour améliorer son offre hostile.

Le cirque Trump
L'outsider va-t-il renverser la table ? C'est l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires qui le dira, le 20 mars. Jusqu'à présent, Netflix a réussi à convaincre avec une offre tout en cash à 27,75 dollars par action qui valorise WBD à 82,7 milliards de dollars, dette incluse, sans les chaînes de télévision par câble dont le géant du streaming ne veut pas. Mardi, après la réception de la nouvelle offre de Paramount, le conseil de WBD a encore rappelé sa préférence pour une transaction avec le géant du streaming. A l'inverse, David Ellison, qui possède déjà CBS, a l'intention de conserver CNN et les autres chaînes du câble. Son offre valorise la cible à 108,4 milliards avec la dette. Le dirigeant n'a pas les poches aussi profondes que Netflix. Toutefois, il a amélioré son offre en ajoutant une garantie personnelle

de son père, le fondateur d'Oracle. Ce qui était jusqu'à présent une bataille classique entre grands fauves du business risque de finir dans le cirque Trump. En effet, le président des Etats-Unis, qui avait dit qu'il ne s'en mêlerait pas, a attaqué au lance-flamme une membre du conseil d'administration de Netflix ce samedi. « Netflix devrait licencier immédiatement Susan Rice, cette raciste atteinte du syndrome de dérangement anti-Trump, ou bien en payer les conséquences », a-t-il exigé, entrant de facto dans l'arène.

Dans son post sur Truth Social, Donald Trump cite l'influenceuse extrémiste Laura Loomer, qui s'est spécialisée dans le repérage et la dénonciation des ennemis du régime. Susan Rice, qui a été la conseillère à la sécurité nationale de Barack Obama et a servi sous Joe Biden, a récemment dit dans un podcast que les entreprises qui paient allégeance au président devront « rendre des comptes » lorsque les démocrates reviendront au pouvoir. « S'ils pensent que les démocrates vont jouer selon les anciennes règles, ils vont avoir une surprise », a commenté l'imprudente. « Elle n'a pas de talent ou de compétences – c'est une pure opportuniste politique ! » a rétorqué Donald Trump. La charge contre Susan Rice n'est pas de bon augure pour Netflix, même si elle n'est pas forcément rédhibitoire pour l'acquisition de WBD. Le chef d'Etat s'est aussi

énervé contre David Ellison à cause d'une émission sur CBS qui lui avait déplu. Le jeune patron avait pourtant nommé à la tête de la chaîne Bari Weiss, une journaliste connue pour sa dénonciation de l'idéologie progressiste. Et son père, Larry Ellison, un donateur conservateur, est proche de l'administration Trump, mais ces liens ne suffisent pas.

Enquête de la FTC
Donald Trump l'a montré, il est prêt à bloquer une fusion pour servir ses objectifs pécuniaires et politiques. En août, afin d'avaler Paramount, le fondateur de Skydance a dû régler 16 millions de dollars au milliardaire pour éteindre une plainte portant sur une interview de la candidate démocrate Kamala Harris, diffusée par CBS en 2024. Le risque est donc grand que le chef d'Etat pèse de tout son poids sur la Federal Trade Commission (FTC), l'autorité fédérale de la concurrence, afin d'orienter l'examen du projet de fusion. Cette dernière a lancé une enquête pour déterminer si la fusion Netflix-Warner pourrait réduire la concurrence ou tendre à créer un monopole. L'agence invoque le Clayton Act, mais aussi le Sherman Act, signifiant qu'elle compte mener une investigation en profondeur. Netflix n'a pas dit son dernier mot et peut encore surenchérir. Mais en parallèle, il va falloir se montrer habile avec le locataire de la Maison-Blanche. ■

La fraude est en forte hausse dans les télécoms

TÉLÉPHONIE

La médiatrice des communications électroniques alerte sur la hausse des litiges liés à la fraude, après des fuites de données en 2025.

Les techniques comme le phishing ou le SIM swapping se multiplient.

Thomas Pontiroli

« Sur la fraude, nous avons de plus en plus de litiges. » Dans son rapport annuel publié en fin de semaine dernière, la médiatrice des communications électroniques (saisie en cas d'échec du service client et avant une action en justice) sonne l'alerte. Il fallait s'y attendre, alors que les opérateurs télécoms ont tous été victimes de fuites de données en 2025. Lorsqu'on parle de fraude, il s'agit de spoofing (usurpation d'appelant), de fraude au RIO (détournement de portabilité), de SIM swapping (vol de ligne mobile) ou de l'incontournable phishing (arnaque par e-mail ou SMS). Ces techniques sont rendues possibles lorsqu'un pirate a dérobé des coordonnées auprès d'un opérateur : nom, prénom, adresse e-mail ou postale...

Le piratage de Free
« Le sujet a émergé d'un seul coup », relève la médiatrice, Valérie Alvarez. L'outil de mesure interne ne permet pas de quantifier précisément le nombre de saisines pour ce motif, mais il se pourrait qu'il évolue l'année prochaine pour s'y adapter. Au-delà de la valeur absolue, c'est la tournure des événements qui l'inquiète : « A chaque fois que nous alertons sur un phénomène montant, cela advient. J'ai déjà publié trois conseils aux consommateurs pour les prévenir. » « Dans la plupart des cas, les opérateurs n'y sont pour rien, et ce, même si les banques ont tendance à leur renvoyer le client, qui finit par me saisir », poursuit Valérie Alvarez. Tous, sauf peut-être Free, qui a été condamné en janvier à une amende de 42 millions d'euros par la CNIL (que l'opérateur conteste) après

un piratage ayant exposé 19,2 millions de données clients. Cette décision pourrait modifier le regard de la médiatrice en 2026. En général, les clients se plaignent que l'opérateur ne reconnaisse pas de motif légitime de résiliation après une fuite de données, et appliquent tout de même des frais. Ils demandent aussi une indemnisation pour défaut de sécurisation de leurs données. « Seulement, tous n'ont pas été touchés et ont simplement vu des articles dans la presse indiquant que leur opérateur a été piraté », souligne Henri Dolivier, directeur général de Médiation des communications électroniques, un organisme financé par les opérateurs.

Gare au reconditionné
Le tableau s'améliore pourtant sur l'ensemble des items, notamment la fibre, qui avait tant fait défaut par le passé. « Nous mesurons clairement les efforts des opérateurs et de l'Arcep », se félicite la médiation. Dans son observatoire sur la qualité des réseaux fibre optique publié la semaine dernière, le régulateur des télécoms confirmait bien une amélioration – donc une baisse – du taux de pannes (0,12 % au niveau national). Dans un autre baromètre, il relevait aussi une satisfaction client en hausse (7,9/10). Dans l'ensemble, fixe et mobile confondus, la médiatrice n'a pas reçu plus de saisines que l'année dernière (7.506). Valérie Alvarez parle de « tendance structurelle la baisse de la conflictualité dans les télécoms ».

Pour autant, la principale source de litiges avec la fibre reste de nature technique (41 %), alors que les derniers raccordements s'avèrent complexes, longs et coûteux. Avec la maturité du réseau fibre, les consommateurs ont tendance à changer plus facilement d'opérateur, générant des litiges quand les promesses de prise en charge des frais de résiliation ne sont pas tenues. La médiatrice enjoint aux opérateurs d'être plus clairs. La fibre est désormais dépassée par le mobile en termes de litiges (47 %). Les problèmes sont l'itinérance hors Union européenne, la facturation en zones transfrontalières, et le respect de la garantie légale lors de la vente de mobiles reconditionnés. La médiatrice, là aussi, alerte. ■

Logicomix va aider Sony à distribuer ses films sur YouTube

PLATEFORMES

La montée en puissance de YouTube profite à Logicomix.

L'éditeur français de contenus pour compte de tiers vient de sceller un accord avec Sony Pictures.

Fabio Benedetti Valentini

C'est un contrat majeur pour ce petit acteur français, spécialisé dans l'édition de contenus YouTube. Logicomix vient de signer un accord avec le géant Sony Pictures pour l'aider à

être plus visible sur la plateforme vidéo de Google. « Nous allons distribuer une importante partie du catalogue de Sony Pictures afin d'alimenter nos chaînes YouTube dédiées au cinéma et d'en créer des nouvelles », annonce aux « Echos » Yann Chapelon, fondateur et directeur général de Logicomix.

6 milliards de vues
« C'est significatif à notre échelle mais aussi pour le marché. Pour la première fois, une major hollywoodienne décide de mettre une partie de ses films directement sur YouTube en France », poursuit-il. Si les détails de ce contrat sont confidentiels, ce type d'accord de distribution s'étaletraditionnellement sur plusieurs années et inclut un partage de revenus ainsi qu'une avance de paiement.

Pour Logicomix qui a généré 7 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2025 (+25 % sur un an) et est rentable depuis sa création en 2016, cet accord devrait contribuer à accélérer sa croissance, prévue à +30 % cette année, pour atteindre le cap des 10 millions d'euros. Parmi ses clients figurent notamment Eurosport, « L'Equipe », TV5Monde, Mediawan, Europe 1, BFM Business ou encore Radio Classique (Groupe « Les Echos-Le Parisien »). Face à des concurrents bien plus gros tels que Webedia, Logicomix veut aussi investir le marché hispanophone en ouvrant un bureau à Madrid en mars. Essentiellement focalisé sur des contenus en français (50.000 vidéos publiées en 2025), Logicomix a généré 6 mil-

« Pour la première fois, une major hollywoodienne décide de mettre une partie de ses films directement sur YouTube en France. »

YANN CHAPELLON
Fondateur et directeur général de Logicomix

liards de vues et 530 millions d'heures visionnées l'an dernier (+18 %) L'entreprise a grandi dans l'ombre du géant YouTube. Son modèle économique repose sur sa « connaissance intime de l'algorithme de YouTube » lui permettant de faire vivre les contenus de ses clients (médias et ayants droit) sur les « nouveaux interstices » offerts par la plateforme vidéo de Google, explique Yann Chapelon.

Expert de l'algorithme
Selon cet ancien directeur du numérique chez France Télévisions, son entreprise « ne sera jamais un concurrent pour les chaînes linéaires et les rédactions, mais un partenaire qui les accompagne sur les réseaux sociaux ». Pour les médias, maîtriser les codes de la plateforme vidéo est

devenu un enjeu crucial, et une expertise qu'ils peuvent trouver chez des spécialistes comme Logicomix. Avec une trentaine de salariés, dont huit journalistes, Logicomix s'est organisé autour d'une verticale info et sport qui assiste les médias dans la mise en forme et gestion de contenus sur YouTube, et d'une autre verticale « audiovisuelle » qui édite plus de 100 chaînes numériques, soit autour d'une thématique (histoire, documentaires, etc.), soit d'une émission (« Un gars, une fille », etc.). Enfin, Logicomix agit aussi comme « tiers de confiance » (résolution de conflits de droit, etc.) pour sécuriser les rémunérations sur YouTube : Squeezie et son agence Bump ont notamment souscrit à cette offre. ■

Sur le web, le « .fr » surfe sur la vague de la souveraineté numérique

INTERNET

Le « .fr », perçu comme fiable et locale, gagne du terrain face au « .com ».

Il inspire confiance aux consommateurs, dans un contexte où l'IA rebat les cartes du web.

Mehdi Laghrari

Une lame de fond désormais bien en place. Le « .fr », extension de domaine nationale de la France, continue sa montée en puissance. Pour sa quarantième année, c'est près de 850.000 sites labellisés de la sorte qui ont été créés sur le web, soit une croissance de 2,4 % sur un an, selon les derniers chiffres de l'Association française pour le nommage Internet en coopération (Afnic).

Le « .fr » rattrape son retard sur son concurrent direct, le « .com », dérivé du terme « commercial ». Très peu utilisé aux débuts du web, le nom de domaine hexagonal représenterait aujourd'hui 40,4 % de l'Internet francophone, soit tout juste 4 points de moins que la célèbre extension gérée par l'Icann, une société à but non lucratif basée aux Etats-Unis.

Une « remontada » à laquelle ont contribué les acteurs économiques.

Selon les données de l'enquête, 62 % des TPE-PME ont choisi le « .fr » comme première extension (vs 33 % pour le « .com »), soit une hausse de 19 points par rapport à l'année dernière. « Il y a très clairement un mouvement de fond des entreprises vers plus d'autonomie stratégique », stipule Pierre Bonis, directeur général de l'Afnic.

Vellités d'indépendance
Alors que les plateformes offraient pour beaucoup d'entre elles un moyen d'accéder rapidement à des clients, le contexte géopolitique a relancé des vellités d'indépendance. « Les entreprises cherchent à récupérer de l'autonomie par rapport au tout-plateforme, au tout-réseaux sociaux, qui les expose à des risques de changement de conditions d'utilisation voire à des coupures de service », affirme Pierre Bonis.

Opter pour un nom de domaine local peut d'ailleurs leur être bénéfique : outre la fiabilité des informations, deux tiers des Français citent le site de l'entreprise comme canal inspirant le plus confiance, loin devant les marketplaces (17 %) et les réseaux sociaux (6 %). « Le recours au ".fr" est synonyme d'ancrage territorial, de fiabilité et de sécurité », résume l'étude.

Mais ce mouvement de fond n'est pas suivi de manière uniforme. Si la notoriété et la bonne perception de l'extension nationale sont désormais des acquis, les jeunes privilégient encore davantage le « .com » (44 %) au « .fr ». « Une partie de la jeu-



Très peu utilisés aux débuts du web, les noms de domaine en « .fr » représenteraient aujourd'hui 40,4 % de l'Internet francophone.

nesse a des usages assez éloignés des noms de domaine, explique Pierre Bonis. Ils sont quasi exclusivement présents sur les réseaux sociaux, où l'adresse mail associée est une sou-

L'impact ambivalent de l'IA
A ces canaux différenciés s'ajoutent un usage croissant de l'IA, et notamment des chatbots. Selon un récent baromètre du Crédoc, 85 %

des 18-24 ans déclarent utiliser l'IA générative quotidiennement. Ce qui n'est pas sans conséquence sur le web. « Lorsqu'on utilise un moteur de recherche, cela nous renvoie vers des noms de domaine, alors qu'un chatbot nous donne une réponse toute faite, ce qui fait planer le risque d'une invisibilisation des sites web », explique Pierre Bonis.

Cette menace était d'ailleurs déjà présente lors de l'avènement des

réseaux sociaux, que beaucoup voyaient vampiriser le trafic Internet. Elle explique sans doute pourquoi le rythme de croissance des créations de site web en « .fr » a ralenti par rapport à l'âge d'or des années 2000 et 2010. Mais la prophétie n'a pas eu lieu, et pourrait également ne pas avoir lieu à l'ère de l'IA. « Sans sites web bien alimentés, il n'y a tout simplement pas de réponses données par les chatbots, rap-

pelle Pierre Bonis, qui stipule qu'il n'y a à ce stade « aucun signe immédiat montrant une désaffection » pour les noms de domaines.

« L'IA pourrait même contribuer à relancer la machine, en rendant encore plus simple la création de sites web pour des personnes ou des entreprises n'ayant pas beaucoup de temps ni d'argent à y consacrer ». Notre « .fr » national a encore de beaux jours devant lui. ■

TikTok, la nouvelle alternative de recherche à Google qui monte

Avec 3 milliards de recherches quotidiennes, TikTok s'affirme comme un moteur de recherche alternatif. Pour les jeunes adultes, la plateforme s'impose déjà comme une référence dans les requêtes de mode, de gastronomie et d'expériences.

De plateforme de vidéos à un moteur de recherche à part entière. Sous le feu des critiques de part et d'autre de l'Atlantique, TikTok continue de gagner du terrain et de diversifier ses fonctionnalités, notamment chez les plus jeunes. Ces derniers sont de plus en plus enclins à délaisser le moteur de recherche d'Alphabet pour avoir des réponses à leurs questions.

En parallèle aux chatbots, la plateforme chinoise est particulièrement prisée pour certains usages. « Jusqu'à 45 % des jeunes adultes démarrent désormais leur processus de recherche via des plateformes comme TikTok, affirme Sarah Hamzaoui, directrice social paid au sein de l'agence Jellyfish. C'est notamment le cas pour des requêtes concernant des restaurants, de la mode, ou des expériences de manière générale. »

Personnalisation du contenu vidéo
Une évolution que l'application doit à son intégration de l'IA tous azimuts. TikTok a progressivement poussé les curseurs algorithmiques pour personnaliser au maximum le contenu vidéo apparaissant sur les fils de ses utilisateurs. « La fonctionnalité requêtes associées, qui apparaît au-dessus de chaque vidéo pour suggérer d'autres recherches aux utilisateurs, est un vrai plus », affirme Sarah Hamzaoui.

Une fonction qui pourrait toutefois aggraver le cas de l'applica-

tion, déjà dans le collimateur des autorités européennes pour ses fonctionnalités jugées « addictives ». Mais en attendant, elle semble être un gage de succès : la plateforme revendique aujourd'hui plus de 3 milliards de requêtes quotidiennes sur son moteur de recherche. « 23 % de ses utilisateurs font une recherche dans les 30 secondes suivant l'ouverture de l'application », précise une étude d'Alix Partners.

Conscient de l'engouement, TikTok s'est mis en quête de monétiser cette manne. Les publicités de recherche – ou « Search Ads » – fleurissent ainsi sur la plateforme depuis leur autorisation de déploiement en Europe en 2024. Couplées à leur caractère ultraciblé, celles-ci attirent de plus en plus de grandes marques qui déploient les moyens pour apparaître sur la plateforme. « Certains de nos annonceurs consacrent désormais jusqu'à 25 % de leur budget publicitaire aux campagnes sur TikTok », explique Sarah Hamzaoui.

« Plus qu'une dégooglisation, c'est une délinéarisation à laquelle on assiste aujourd'hui, avec des utilisateurs qui passent par différentes plateformes en fonction de leur requête. »

ALEXANDRE MAHE
Associé au sein d'EY Fabernovel

Dans l'Hexagone, Leroy Merlin, Yves Rocher, Monoprix ou encore Kiabi font partie des pionniers. Parmi eux, Kiabi dresse un bilan alléchant de son expérience : un coût par clic en baisse de 36 %, et une visibilité en hausse de 63 % sur des requêtes ne nommant pas spécifiquement la marque.

« Il est pertinent pour les marques d'être présentes sur la plateforme, d'autant plus que celle-ci dispose de TikTok Shop, sa propre boutique interne qui facilite le passage de l'intérêt en achat », explique Alexandre Mahe, associé au sein d'EY Fabernovel. Mais le chemin est loin d'être une ligne droite.

Réajustement culturel des annonceurs
Outre des enjeux réputationnels qui freinent plusieurs marques, l'application nécessite un réajustement culturel de la part des annonceurs. « TikTok reste un réseau social où les utilisateurs vont plus spontanément vers du contenu créé par des utilisateurs, explique Sarah Hamzaoui. Ce qui fait que même si la majorité des contenus sont gérés par les marques, elles vont souvent essayer de travailler avec des influenceurs ou des créateurs de contenu, pour sortir de l'aspect publicité classique. »

Un réajustement qui demandera du temps, et qui devrait laisser une longueur d'avance à Google. Malgré la concurrence des chatbots – où Google est bien positionné avec Gemini – ainsi que des réseaux sociaux, la firme de Mountain View capte encore l'essentiel des revenus du marché de la publicité en ligne.

« Plus qu'une dégooglisation, c'est une délinéarisation à laquelle on assiste aujourd'hui, avec des utilisateurs qui passent par différentes plateformes en fonction de leur requête », résume Alexandre Mahe. Et à la fin, c'est Google qui gagne encore.

— M. L.

Prenez les décisions qui feront la différence !



Abonnez-vous

abonnement.lesechos.fr



Les Echos

Prenez un temps d'avance

Climat : la vertigineuse adaptation des te



ÉLECTIONS MUNICIPALES 2026

CLIMAT

Les crues historiques de février sonnent comme une nouvelle alarme.

En dehors des grandes villes, peu de communes encore ont élaboré une vraie stratégie pour se préparer aux impacts à long terme du changement climatique.

Muryel Jacque

Des terres devenues océans et des villages des îles. Des habitants, des agriculteurs, des chefs d'entreprise accablés. Des camions militaires en renfort. Et des maires en barque. Peu avant les élections municipales, les inondations violentes qui ont frappé l'ouest du pays, du Lot-et-Garonne au Maine-et-Loire, de la Gironde à la Charente-Maritime,

percutent la campagne. Et rappellent que la France a encore beaucoup à faire pour se préparer aux conséquences du changement climatique. Car si les climatologues se gardent de faire un lien entre un climat qui se réchauffe et la fréquence des tempêtes d'hiver, leurs impacts – comme l'abondance des pluies – en sont bien un des signes tangibles.

Après avoir publié il y a un an le troisième Plan d'adaptation au changement climatique, le gouvernement a inscrit dans la réglementation, en janvier, la trajectoire du réchauffement anticipé en France. En s'appuyant sur les projections scientifiques, il se traduirait en métropole par une hausse moyenne des températures de +2,7 °C en 2050 et de +4 °C en 2100. L'étape, attendue depuis des mois, est clé : tous les plans climat – plans de prévention des risques, etc. – pourront s'y référer. +4 °C ? Il ne suffit pas de dire que Lille aura alors le climat de Bilbao ou Marseille celui de Séville. Des événements extrêmes deviendront la norme. Vagues de chaleur intenses, sécheresses prolongées, montée des eaux, érosion des côtes (plus de 5.000 logements, dont 2.000 résidences secondaires, et 1.400 locaux d'activités sont menacés en 2050)... La liste est longue des phénomènes naturels qui s'aggraveront, certains en entraînant d'autres : avalanches,

mégafeux, mouvements de terrain, et plus de 12 millions de maisons exposées à des fissures majeures liées au retrait et gonflement des argiles. Des effets colossaux, très différents selon les territoires.

Dans l'Hexagone, en Outre-mer, les communes sont aux premières loges. « On sort d'un mandat dans lequel de nombreuses petites actions d'adaptation, d'expérimentations, ont été faites, concentrées en particulier sur l'espace public. Toutefois, à l'exception des grosses collectivités –

Il ne suffit pas de dire que Lille aura alors le climat de Bilbao ou Marseille celui de Séville. Des événements extrêmes deviendront la norme.

Paris, Lyon, Toulouse... – peu ont encore des démarches intégrées », constate Vivian Dépoues, spécialiste du sujet chez I4CE, l'Institut de l'économie pour le climat. La question des objectifs d'adaptation est tout juste émergente. Mais « c'est clairement un sujet que les élus ont en tête, surtout les sortants car beaucoup ont vécu des épisodes climatiques », rapporte l'expert, qui juge le prochain

mandat « stratégique » : « c'est celui où il faut finir les analyses de vulnérabilité et sur cette base, se demander quelles réponses mettre en œuvre. »

Réfugiés climatiques

Pascal Berteaud, le directeur général du Cerema [Centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement], qui accompagne l'Etat, les collectivités et les entreprises, parle d'un vrai « basculement ». « Les communes, les intercommunalités et un certain nombre de départements commencent à dire qu'il faut se retrouser les manches ». Dans un sondage Ipsos-BVA pour la Fondation Jean-Jaurès et la Macif parue en octobre, 74 % des décideurs locaux ont placé les risques climatiques en tête de leurs préoccupations, devant les risques économique et social. Pour autant, seuls 24 % des Français estiment que leur commune est « en avance » en matière d'adaptation, selon une étude de l'Institut Terram, publiée en février.

Pascal Berteaud se veut optimiste. « Certes, le changement climatique touche l'ensemble des activités humaines et tous les segments : mobilité, infrastructures, bâtiments... Parler d'adaptation, c'est revoir toutes les politiques d'aménagement des territoires. Il ne s'agit pas de tout changer en six mois. Et pour chacun des sujets,

il existe des solutions – techniques, technologiques ou de changement de comportement. Rien n'est hors de portée, à condition de s'y prendre aujourd'hui et de l'assumer politiquement », assure-t-il. « Au lieu de travailler à relever les territoires [après un sinistre], travaillons sur l'anticipation », plaide le vice-président du Conseil supérieur de l'ordre des géomètres experts, Philippe Pacaud. La profession défend l'idée de « déconstruire les zones à risque et reconstruire là où ce n'est pas sensible ».

S'adapter peut vouloir dire renoncer. Des communes ont déjà fait des choix lourds. Caen (Calvados) est la première ville à avoir abandonné la construction de tout un quartier en raison de la montée des eaux. A Treflagat (Finistère) ou à Blendecques (Pas-de-Calais) des maisons ont été détruites, entraînant les premiers réfugiés climatiques. A Saint-Pierre-et-Miquelon, tout un village grignoté par l'érosion va déménager.

« L'adaptation est plus une question sociale, politique et philosophique qu'un défi scientifique et technique », avaient estimé les députés du Pas-de-Calais Philippe Fait (Horizons) et de Charente-Maritime Fabrice Barusseau (PS) au terme de leur mission d'information sur le sujet en juin 2025. Mais reste une question majeure : celle des moyens, jugés toujours aussi insuffisants. ■



De Quimper à Argelès-sur-Mer, les initiatives locales se multiplient pour t

Comment préserver la population, l'activité économique, les infrastructures ou les bâtiments des impacts du changement climatique ? Les vulnérabilités diffèrent, parfois considérablement, d'une région voire d'une commune à l'autre.

Ces dernières années, l'idée – longtemps taboue – de se préparer à un climat plus chaud a fait son chemin. De nombreuses villes prennent des mesures, expérimentent. Débitumer, libérer les cours d'eau, créer de la fraîcheur... Décryptage de quelques actions marquantes.

● QUIMPER adapte son centre au risque d'inondation

A Quimper, le cocktail est connu : les grosses précipitations hivernales saturant les cours d'eau, l'Odet et le Steir, conjuguées à de fortes marées, entraînent des débordements dans les quartiers les plus exposés, dont le centre-ville. Depuis 1995, 15 inondations et événements côtiers ont été classés en catastrophe naturelle. Sans compter les multiples épisodes de moindre importance appelés à « se multiplier avec le réchauffement climatique », déplore Jean-Paul Cozien, vice-président de l'agglomération chargé de la prévention des inondations.

La dernière crue en date a fini de convaincre la municipalité de renforcer son plan d'action. Cet hiver, de fortes pluies – autant entre novembre et janvier qu'en un an à Paris – ont causé de nouveaux débordements, noyant des habitations sous 80 cm. La mairie a sorti l'artillerie lourde en annonçant la modification d'aménagements urbains « qui agissent comme des verrous dans l'écoulement de l'eau », dit le responsable. Parmi les plus emblématiques : la modification de la section d'un pont et l'ouverture de la dalle qui recouvrait le Steir dans le centre.

Cumulé à l'installation de systèmes de protection, des batardeaux, ce plan de 8 millions d'euros doit permettre de protéger 300 bâtiments. « En outre, entre 2025 et 2026, plus de 300 diagnostics de vulnérabilité auront été réalisés. Les travaux préconisés sont pris en charge à 80 % par la ville et l'Etat, à hauteur de 40 %



A Quimper, le 21 janvier. Photo G.Saligot/PhotoPQR/Ouest France/Maxppp

pour les commerçants », détaille Jean-Paul Cozien. Pour la ville, qui consacre déjà 70.000 euros par an à l'entretien des digues sur l'Odet, l'enjeu est majeur. L'inondation de janvier a nécessité la mobilisation d'une centaine d'agents, la distribution de 1.500 sacs de sable et la sécurisation d'espaces publics.

— G. R. (à Rennes)

● NANTES débitume en grand

Près de 14 hectares ont été débitumés en six ans, soit plus de 70 sites, dont 50 cours d'école – le tiers des écoles de la ville. Entre 2022 et 2026, 13 cours particulièrement chaudes auront bénéficié d'une réhabilitation pour 3,8 millions d'euros. Nantes a aussi retiré des enrobés autour des arbres, le long des boulevards du XIX^e siècle, des surfaces de parking et des places emblématiques, pour y faire pousser de l'herbe, des variétés florales ou des plantes basses. « On a encore une liste de sites à débitumer », note Romaric Perrocheau, le jardinier en chef supervisant les 126 parcs et jardins de la ville. Pour cet expert, un lieu de 5.000 mètres carrés à 1 hectare dévêtu de son enrobé peut voir sa température baisser de 8 °C lors d'épisodes de forte chaleur. « On a été partout très vite, on a donc été un peu dans l'expérimentation, mais si l'on n'essaie pas, on ne peut pas savoir », ajoute le jardinier, assurant que « dans 95 % des cas, il n'y a pas eu de retours négatifs ».

Le processus est aussi vertical. D'ici à 2028, la ville veut végétaliser les façades d'une vingtaine de bâtiments municipaux dont des écoles, des gymnases et l'eau mairie de quartier. Ce plan consiste à planter au pied des façades, en pleine terre, des

variétés vivaces à croissance rapide et sobres en eau (jasmin, vigne vierge, clématite, etc.). Là encore, ce recouvrement favorise un rafraîchissement naturel en captant l'énergie solaire : la plante active un phénomène d'évapotranspiration abaissant la température de l'air à proximité. — E. Gui. (à Nantes)

● SAINT-JEAN-DE-LUZ déplace sa station d'épuration

Le recul du trait de côte est une réalité sur tout le littoral, notamment dans le Sud-Ouest. A Saint-Jean-de-Luz, la station d'épuration, construite en bord de falaise dans les années 1980, en fait les frais. Selon une étude du BRGM, le service géologique français, le magnifique point de vue sur l'océan depuis la croix d'Archilua pourrait ne plus exister en 2043... Dès lors, la relocation de cet équipement s'avère indispensable. « La station n'est plus en conformité avec les exigences européennes et se trouve en outre en sous-capacité, notamment en cas de forte pluie », explique Jean-Baptiste Marinot, directeur général adjoint



Nantes mène une politique ambitieuse pour réduire les îlots de chaleur.

eau, littoral et milieux naturels de la communauté d'agglomération Pays basque.

Il était inenvisageable de reconstruire la station au même endroit. La collectivité engage donc un projet de 45 millions d'euros pour en construire une nouvelle sur un terrain plus éloigné de la côte. Inhabituel par son ampleur, le projet est toutefois indispensable avec une station qui sera dimensionnée pour traiter les eaux usées de 75.000 habitants, soit trois fois et demie la capacité actuelle très insuffisante, notamment l'été. — F. N. (à Bordeaux)

● ANGOULÊME candidate de Qui Veut Rafrâchir Sa Ville

La capitale de la BD, où l'on a mesuré la température record de 42,3 degrés en août 2025, pourrait devenir celle... des bulles vertes. Angoulême est la première commune à avoir testé le concept de Qui Veut Rafrâchir Sa Ville. Cette start-up lyonnaise crée des îlots de fraîcheur, appelés points d'Aquapuncture, en déconnectant les eaux pluviales des réseaux. Orientées vers des points d'infiltration en pied d'immeubles, ces réserves permettront à des petits groupes d'arbres de s'épanouir et de rafraîchir leur environnement.

Le premier démonstrateur a été créé chez un bailleur social. Comme le rappelle Pascal Monier, adjoint du maire chargé de la transition écologique, « le foncier privé représente 80 % d'une ville ». L'agglomération a financé une étude de photos satellite pour identifier les parcelles cadastrales les plus aptes à recevoir des points d'Aquapuncture, « en fonction des surfaces de toiture, du coefficient de

ruissellement, de la nature du terrain... ». Une dizaine de critères permettent de calculer « un indice de facilité » pour « limiter les coûts et maximiser les effets ».

La collectivité mobilise ses citoyens et tente de « créer un cadre de financement » avec la participation d'entreprises locales, sans oublier les subventions de l'agence de l'eau. Trois sites privés accueilleraient les trois prochains bosquets, d'un budget de 10.000 euros environ, « mais il en faudrait des centaines », encourage l' élu. La start-up de Jean-Marc Bouillon, paysagiste de renom, estime qu'une ville de 50.000 habitants pourrait planter 50.000 arbres



Réutilisation des eaux usées à Argelès-sur-Mer. DR

en quinze ans et sauver ainsi 3 millions de mètres cubes d'eau du tout-à-l'égout chaque année, en créant 100 hectares d'ombre portée.

— L. D. (à Bordeaux)

● A ARGELÈS de l'eau usée retraitée pour les vignes

A partir d'avril, à Argelès-sur-Mer, 660 hectares de vignes et d'arboriculture fruitière seront irrigués avec de l'eau usée retraitée. A ce jour, les agriculteurs puisent dans la nappe phréatique ou le fleuve côtier. Une pratique qui les expose aux arrêtés de restriction d'eau dans un département où la pression hydrique se fait de plus en plus forte. « Les agriculteurs sont en grande souffrance. Ils sont certes équipés pour irriguer mais subissent des restrictions d'eau l'été, ce qui a suscité des baisses de rendement et une forte mortalité dans leurs cultures », rappelle Anaïs Nouet, cheffe du bureau d'études techniques traitement de l'eau chez Gaxieu, cabinet qui a piloté le projet. Celui-ci apporte « une solution de

substitution : de l'eau usée traitée de bonne qualité, sans restriction et de manière continue, pouvant être utilisée en cas d'arrêtés sécheresse ».

Près de 60 agriculteurs sont concernés par ce projet qui a nécessité l'installation de 17 km de canalisations afin de relier la station d'épuration et les réseaux d'irrigation. De l'eau qui partait jusqu'à présent dans la mer. Pour les agriculteurs, « c'est une bonne partie de la solution », selon Christian Faroux, le président de Gaxieu. D'autant que les volumes d'eau à traiter par la station augmentent l'été avec l'afflux de touristes, à une période où les agriculteurs en ont le plus besoin.



L'objectif de ce projet à 13 millions d'euros soutenu par l'Etat, la région et le département dans le cadre du plan d'urgence pour les Pyrénées-Orientales est de produire 1,3 million de m³ d'eau par an. « C'est l'équivalent de la consommation d'une ville de 25.000 habitants. Et l'Etat envoie un signal pour industrialiser la réutilisation des eaux usées, jusque-là mise en place de façon marginale », évalue Christian Faroux.

— H. V. (à Montpellier)

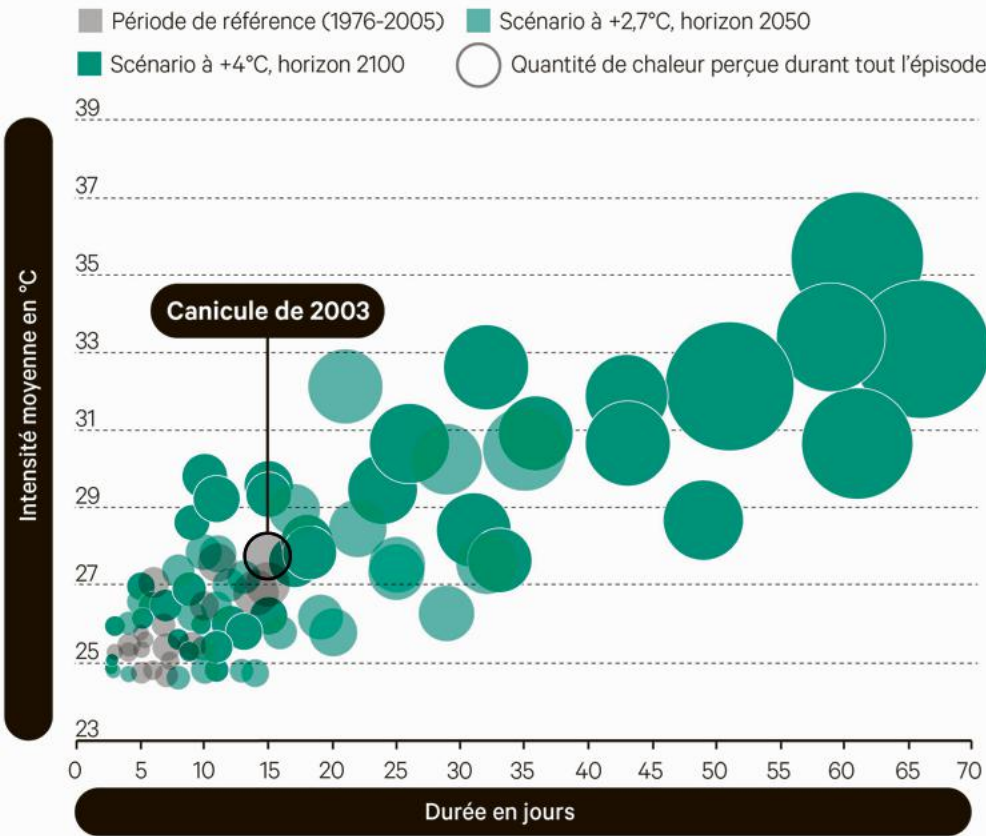
● FOURMIES teste des solutions fondées sur la nature

Salle polyvalente en paille et terre, panneaux solaires, chaudière à biomasse... Fourmies (Nord) travaille depuis dix ans sur la transition énergétique. « Mais, en plus de diminuer les émissions de gaz à effet de serre, nous cherchons avec la population comment nous adapter au changement climatique », raconte le maire, Michaël Hiraux. La commune de 12.000 habitants est la seule en France à avoir intégré un pro-

Territoires aux extrêmes



Changement climatique : en 2100, les vagues de chaleur pourront durer jusqu'à deux mois d'affilée



• LES ECHOS • / SOURCES : METEO-FRANCE, DRIAS / PHOTO : AFP

enter de se protéger



FOR/Le Dauphiné/MAXPPP

L'analyse de risque du manteau neigeux doit se faire localement.

gramme européen, NaLo (Naturally Local), afin de plancher pendant quatre ans sur une adaptation qui s'appuie sur la nature. Elle a obtenu une subvention de 260.000 euros.

Après un partage d'expériences, les neuf territoires retenus dans l'UE chercheront « ensemble les solutions possibles ». Lors de la prochaine réunion au Portugal en mars, Michaël Hiraux détaillera l'expérience des haies bocagères en place sur Fourmies et la communauté de communes du Sud-Avesnois : les agriculteurs sont incités à ne pas les arracher, à les tailler moins souvent, et à ne plus laisser les coupes au sol mais à les revendre pour en faire un combustible pour la chaudière publique. « Ces haies protègent la biodiversité, le bétail et limitent l'érosion », souligne-t-il.

La ville compte aussi parmi les 27 territoires épaulés par le programme « Territoires adaptés au climat de demain » du Cerema. « Avec les habitants, les associations, les acteurs économiques et les agriculteurs, nous avons lancé en avril 2025 un diagnostic de vulnérabilités attendu fin février », explique Michaël Hiraux. Il doit évaluer les conséquences du réchauffement sur des critères comme les sols, la disparition des espèces, l'apparition de nouveaux insectes ou les risques de feux de forêt. « Nous élaborerons ensuite un plan pour nous adapter à ces phénomènes. » — N. Bu. (à Lille)

● En MONTAGNE, le rôle clé des stations météo locales

Contrairement au mouvement général de fermetures par Météo-France, les zones de montagne peuvent s'enorgueillir du maintien de stations locales, voire d'ouvertures.

En 2021, un centre a vu le jour à Foix (Ariège), et ceux de Briançon (Hautes-Alpes), Chamonix (Haute-Savoie) et Bourg-Saint-Maurice (Savoie) ont été sauvés. Impliqué dans le financement, le département a même inauguré en 2022 des locaux pour ce dernier site. « Ces antennes ont un rôle majeur dans la prévention du risque d'avalanche, pour la mesure de la neige et de la stabilité du manteau », appuie Serge Taboulot, ex-responsable Météo-France pour les Alpes du Nord, qui a dû batailler en 2019 pour arracher cet acquis aux instances nationales.

« Si la météorologie est très modélisée et peut se faire à distance, la nivologie – l'analyse de risque du manteau neigeux – est plus artisanale, avec encore peu de modèles. Elle ne peut donc se faire que les pieds dans la neige », poursuit-il. De plus, ces implantations sont assez liées aux sports d'hiver, du fait d'informations remontant des pisteurs nivologues via un accord avec les services des pistes des domaines skiables.

Avec le réchauffement, les avalanches ont évolué. « C'est le seul risque qui tend presque à diminuer. En réalité, il a changé de nature », détaille celui qui préside désormais l'Institut des risques majeurs à Grenoble. « Les avalanches de neige sèche sont moins fréquentes, notamment à basse altitude, mais deviennent plutôt mixtes, avec des neiges plus humides. Et si elles se réduisent en nombre, ce n'est pas le cas en termes de dangerosité. D'autre part, tandis qu'il y a beaucoup moins de chutes de neige en plaine, des quantités plus importantes tombent en altitude occasionnant plus d'avalanches plus haut et des risques en dessous. »

— F. E. (à Grenoble) ■

L'équilibre toujours fragile de l'assurance des collectivités

Grâce aux efforts de l'Etat, des assureurs et des élus, la crise d'assurance des collectivités s'est apaisée. Les défis restent nombreux.

Tifenn Clinkemaillié

Le sujet, sensible, aura marqué l'année écoulée. Il reste, à l'approche des élections municipales, surveillé de près. Après des mois d'efforts entre l'Etat, les assureurs et les élus locaux, les difficultés rencontrées par les collectivités pour protéger leurs biens semblent s'estomper.

Mais l'équilibre reste fragile. « Les dynamiques climatiques transforment en profondeur le paysage assurantiel de tous les acteurs, dont les collectivités. Elles [...] dessinent déjà les contours d'un risque d'insurabilité systémique », prévient un rapport de la SCET (Services conseil expertises et territoires), une filiale de la Caisse des Dépôts qui conseille les collectivités.

Le ton est plus mesuré chez les assureurs. Ils mettent en avant le travail de CollectivAssur, la cellule d'accompagnement créée par l'Etat en juillet pour aider les collectivités qui peinent à s'assurer. Six mois après son lancement, 117 saisines avaient été recensées.

Un chiffre bas par rapport aux 35.000 communes françaises et qui permet, selon la profession, d'objectiver un phénomène parfois exagéré. Pour certaines communes sans assurance, comme Breil-sur-Roya dans les Alpes-Maritimes, dévastée par la tempête Alex en 2020, des solutions ont par ailleurs été trouvées.

Le marché – déficitaire après des années de course à la baisse des prix – a par ailleurs entamé son redressement. Les tarifs ont augmenté (de 23 % en 2024, après 11,2 % en 2023), pour répondre à la hausse des catastrophes naturelles notamment. Ce mouvement s'est néanmoins

fait dans la douleur, et parfois dans l'incompréhension, pour des communes aux budgets déjà contraints. D'autant qu'elles se sont aussi retrouvées à devoir prendre en charge plus de dégâts de leur poche, pour cause de reste à charge plus élevé ou d'exclusions multiples. « C'est un dur retour à la réalité du marché concurrentiel de l'assurance, mais cela ne signifie pas pour autant que les assureurs n'ont pas les capacités d'assurer tout le monde », explique Alain Chrétien, maire de Vesoul (Haute-Saône) et vice-président de l'Association des maires de France.

Inciter à la prévention

Si les spécialistes du secteur espèrent voir revenir la concurrence sur ce segment déserté par plusieurs assureurs, les tensions ne devraient pas disparaître. Selon France Assureurs, la sinistralité annuelle moyenne des catastrophes naturelles pourrait doubler d'ici à 2050. Soit un coût additionnel annuel de 50 millions à 70 millions d'euros de primes d'assurance pour les collectivités locales.

Pour limiter ces hausses, les assureurs tentent d'inciter à la prévention qui pourrait, à terme, devenir une condition d'assurabilité. Le sujet est aussi au cœur des préoccupations du gouvernement.

Car au-delà du climat, les communes sont aussi impactées par les manifestations sociales violentes. Plus fréquemment, ce risque était aussi de plus en plus difficile à assurer, selon la profession. Pour y faire face, la mise en place d'un fonds de mutualisation du risque émeutes a été actée dans le budget pour 2026. Il devrait permettre aux assureurs de bénéficier d'une garantie financière de l'Etat dans les zones qu'ils estiment les plus à risque. Selon nos informations, la Nouvelle-Calédonie pourrait être concernée dès le 1^{er} janvier 2027. ■

Satys Aerospace s'offre les salles de peinture de Sabena Technics

OCCITANIE

Le leader mondial de la peinture d'avion reprend quatre hangars à l'aéroport de Toulouse Blagnac.

Laurent Marcaillou

— Correspondant à Toulouse

Le leader mondial de la peinture d'avion Satys Aerospace se renforce en reprenant les quatre salles de peinture exploitées par Sabena Technics en bordure de l'aéroport de Toulouse Blagnac, qui en est propriétaire. Ces installations peignent 140 avions neufs d'Airbus par an et emploient 130 salariés, repris par Satys Aerospace. Sabena Technics a préféré se recentrer dans la maintenance aéronautique, dont il est leader en Europe, après avoir tenté de se diversifier dans la peinture.

Satys Aerospace exploite désormais dix salles à Toulouse, dont neuf pour Airbus et une pour les avions régionaux ATR. Il a peint près de 200 avions neufs à Toulouse en 2025 et vise les 350 avions en 2028 avec ces nouvelles salles et la croissance du secteur. « Nous avons résigné des contrats de peinture sur le long terme avec Airbus pour les dix salles, ce qui témoigne de la confiance de l'avionneur », dit Grégory Mayeur le directeur général. Le groupe peint aussi les trois quarts des avions de l'armée française. Il a ouvert

quatre salles de peinture en 2025 et 2026, une pour les long-courriers à Châteauroux (Indre), où il a investi 15 millions d'euros, et trois salles pour les avions d'affaires en location aux Etats-Unis et à Dubaï.

A 60 % pour Airbus

Satys Aerospace exploite 46 salles de peinture dans douze pays et veut en ouvrir 18 autres en six ans. « Nous sommes implantés sur tous les sites d'Airbus en Europe et au Maroc et l'enjeu sera de l'accompagner également aux Etats-Unis, au Canada et en Chine », explique Grégory Mayeur. Satys Aerospace espère aussi convaincre Boeing, afin de diversifier sa clientèle. Car Airbus pèse près de 60 % de son activité, la peinture d'avions d'occasion pour les compagnies aériennes un quart et Dassault plus de 10 %. Il travaille pour ATR, Embraer, Daher, etc.

L'entreprise a réalisé un chiffre d'affaires de 192 millions d'euros en 2025, en hausse de 10 %, et vise 265 millions en 2028. Elle emploie 2.200 salariés et prévoit de recruter 800 personnes d'ici à 2030. La holding Satys de Christophe Cadot détient une filiale de traitement de surface de pièces aéronautiques, Satys Coating, qui a réalisé un chiffre d'affaires de 35 millions en 2025 (+7 %), avec 300 salariés à Marseille, Toulouse, Dugny (Seine-Saint-Denis) et en Hongrie. Le groupe se recentre sur la peinture et le traitement de surface. Il a vendu en 2025 sa branche d'aménagement de cabines d'avions. ■

Déchets : Alsarec dans le giron de Paprec

GRAND EST

L'entreprise alsacienne de recyclage de métaux a rejoint le groupe en début d'année.

Bénédicte Weiss

— Correspondante à Strasbourg

Travailler sur davantage de segments de la chaîne de valeur industrielle du recyclage de câbles et de métaux. C'est principalement pour cette raison que Paprec, chef de file du recyclage et l'un des plus gros acteurs du traitement de déchets en France installé à Paris, a repris en début d'année l'entreprise Alsarec, basée à Rosenau (Haut-Rhin).

Celle qui pourrait faire figure de petit Poucet avec 47 millions d'euros de chiffre d'affaires (à comparer aux 500 millions d'euros générés par le pôle ferrailles et métaux de Paprec) dispose d'un avantage de taille : « Dans ces marchés, beaucoup d'acteurs font de l'achat-vente et travaillent en réalité avec des intermédiaires », expose David Dias, directeur général des activités de spécialités de Paprec. Alsarec s'attelle au traitement en broyant et en séparant les différentes matières pour récupérer le cuivre et l'aluminium, avec l'obligation vis-à-vis de ses clients finaux, producteurs de câbles neufs, d'atteindre un taux de pureté de 99,8 %. » Il s'agit de la première acquisition de Paprec

entièrement consacrée aux métaux. Elle lui permet de se doter d'un outil relativement rare en France – le nombre d'entreprises travaillant comme Alsarec se compte sur les doigts d'une main. Et elle ouvre à Alsarec la possibilité d'adresser plus aisément de grands comptes nationaux tels les opérateurs télécoms, afin d'y « ramener plus de volumes ». Le pôle ferraille et métaux de Paprec France entend pour cela s'appuyer sur son réseau de 400 commerciaux. Mais aussi sur d'autres branches du groupe, tels les D3E (pour déchets d'équipements électriques et électroniques), afin d'augmenter l'apport en matière auprès d'Alsarec.

Augmenter les volumes

« L'objectif numéro un de cette reprise, c'est de développer l'entreprise », insiste David Dias. Et ce en poussant le site sur le plan industriel et en cherchant à gagner des parts de marché. « Nous sommes troisièmes du marché des ferrailles et des métaux en France », affirme le dirigeant, qui ne souhaite pas s'avancer sur le montant d'éventuels investissements.

Alsarec recycle plus de 11.000 tonnes de métal par an, avec une équipe de 21 salariés. Le pôle ferrailles et métaux de Paprec France compte, lui, une trentaine d'agences spécialisées sur le territoire national, gérant 1 million de tonnes de matière par an. ■

Les dirigeants de la French Tech se battent contre la Russie avec leurs drones et logiciels

ÉCOSYSTÈME

Les patrons de Alta Ares, Comand AI, Stronghold AI et Delair multiplient les séjours en Ukraine en guerre depuis quatre ans.

Ils décrivent des conditions de travail très dures.

Adrien Lelièvre

Le quotidien d'Hadrien Canter ne ressemble en rien à celui des dirigeants de start-up qui naviguent entre leur bureau cosy du Sentier et les grands Salons de la tech (Viva-Tech, Slush, Hello Tomorrow, etc.). A intervalles réguliers, le patron d'Alta Ares, une start-up tricolore qui développe des drones intercepteurs et des logiciels d'IA, se rend en Ukraine, où les conditions de travail sont autrement rudes.

« Il n'y a pas d'électricité, d'eau chaude et de chauffage dans une bonne partie de l'Ukraine alors qu'il fait environ -20 degrés », témoigne le patron au moment de traverser la frontière ukraino-polonaise, étape indispensable avant un retour dans l'Hexagone. Hadrien Canter a un lien ancien avec l'Ukraine, qui résiste à l'invasion russe depuis quatre ans. En 2011, le patron a séjourné dans le pays pendant un trimestre. Peu après le début du conflit, il s'est rendu sur place pour aider des proches, puis a commencé à plancher sur son projet d'entreprise.

Des filiales sur place

« Nous avons une équipe de dix ingénieurs sur place à plein temps », souligne-t-il. Hadrien Canter se fait un devoir d'être souvent à leurs côtés. « C'est dans l'ADN de la boîte », insiste-t-il. Ces séjours l'aident aussi à comprendre les besoins des militaires et améliorer ses produits. « Il n'y a rien de mieux que de passer une journée dans le froid, de se rendre compte sur le terrain quels sont les problèmes avec les radars ou les caméras ou comment des conditions extrêmes mettent à mal les systèmes », glisse le dirigeant.

La guerre en Ukraine a provoqué une évolution de la doctrine militaire, en plaçant sur le devant de la scène les drones et les logiciels. Pour se défendre, l'armée ukrainienne n'hésite pas à faire appel à des jeunes pousses locales ou étrangères. Une aubaine pour les entre-

preneurs tricolores qui cherchent à apporter leur pierre à l'édifice.

Comme Alta Ares, le droniste Delair a ouvert une filiale en Ukraine en 2025, où elle compte une dizaine de salariés. « J'ai des équipes qui y vont tous les mois et, à titre personnel, j'y vais environ deux fois par an », témoigne Bastien Mancini, son dirigeant. Selon nos informations, le patron de Stronghold AI, une société spécialisée dans les systèmes de détection, est en ce moment dans le pays dans le cadre d'un premier contrat. Autre habitué des lieux, Loïc Mougeolle, le patron de Comand AI (logiciels pour les opérations militaires), sera de retour début mars.

Les jeunes pousses peuvent obtenir leurs lettres de noblesse ou aller aux devants de déceptions.

« Cela fait chaud au cœur de voir qu'on n'est pas seul », commente Hadrien Canter, qui est tombé une fois par hasard en Ukraine sur Cyrille Kabbara, un ancien militaire qui a fondé Shark Robotics, une société qui a fourni 40 robots pompiers à l'Ukraine pour éteindre des incendies et chercher des victimes. Dans le cadre de ce conflit, les jeunes pousses peuvent obtenir leurs lettres de noblesse ou aller aux devants de déceptions. « Si tes solutions ne fonctionnent pas sur le théâtre ukrainien, elles ont assez peu de chances de fonctionner ailleurs dans un contexte de guerre de haute intensité terrestre », décrypte Guillaume Lerouge, associé du start-up studio Hexa chargé des start-up de défense.

Les investisseurs ne sont pas en reste. Louise Boucher, la créatrice du fonds de défense Sysphus Ventures, a réalisé un voyage exploratoire dans le pays en 2025. « Il est frappant de constater le rythme des innovations technologiques. Il n'est pas rare de rencontrer des entreprises créées au cours des dix-huit derniers mois qui ont désormais atteint un chiffre d'affaires compris entre 5 et 15 millions d'euros, tout en lançant quatre gammes de produits différents », témoigne-t-elle sur son blog. Ces séjours sont très risqués. Même dans les villes très éloignées de la ligne de front (Kiev, Dnipro), les bombardements sont fréquents. « Emotionnellement, c'est très lourd », avoue Hadrien Canter, dont les salariés sont suivis par un psychologue. « Cela dit, on sait pourquoi on fait ça et cela nous motive ». Aussi longtemps que la guerre durera, le patron retournera au front. ■



La guerre en Ukraine a placé sur le devant de la scène les drones et les logiciels. Photo Alta Ares

La Pologne, base arrière des start-up ukrainiennes

Pour survivre dans une économie marquée par la guerre, l'expansion est une solution. Pour de nombreuses start-up ukrainiennes, la Pologne présente plusieurs arguments.

Filip Meyer

— Correspondant à Varsovie

« Un deuxième pas logique. » Pour les start-up ukrainiennes bousculées depuis quatre ans par l'environnement difficile d'un pays en guerre, la Pologne apparaît comme un développement naturel. Depuis, Varsovie cherche à en tirer profit pour dynamiser son marché intérieur, notamment dans les secteurs innovants.

Et il y a de quoi faire au vu de la vigueur du monde entrepreneurial ukrainien. En plein boom les cinq années avant le début de la guerre à grande échelle face à la Russie, l'écosystème local parvient à se maintenir aujourd'hui, parfois au prix d'un déménagement. C'est le cas de Radio Bird, fondée par des

vétérans de la défense de Kiev dans les premières semaines de la guerre, qui produit des drones multifonctions pour l'armée ukrainienne. « Nos activités de production sont basées en Pologne car les chaînes de valeur y sont plus fiables et en sécurité. On ne risque pas de coupures d'électricité ou des destructions », déclare Dmytro Chernentchenko, l'un de ses fondateurs. En parallèle de ses livraisons pour les forces ukrainiennes avec lesquelles elle est en contact permanent, l'entreprise signe des partenariats avec le ministère de la Défense polonais et recrute des ingénieurs polonais.

Marché unique européen

Le choix de la Pologne n'est cependant pas systématiquement motivé par des raisons de sécurité. « La guerre a accéléré une expansion que l'on prévoyait déjà », confie Oleksandr Bondariiev, le fondateur de la plateforme de recherche de psychologue Pleso. La dégradation rapide du marché ukrainien a poussé l'entreprise à se lancer en Pologne. « C'est l'endroit avec le plus d'aide pour les entrepre-

neurs », confie Bondariiev. L'aide en question, c'est par exemple le soutien du Polish-Ukrainian Start-up Bridge (PUSB). Lancée en 2017 par des fondations publiques, l'organisation offre des fonds et du mentorat à des start-up ukrainiennes qui voudraient étendre leur activité à la Pologne. Dans les premiers mois de la guerre à grande échelle, elle proposait aussi la location de bureaux dans le centre de Varsovie à des prix symboliques.

Bénéficiaire du programme PUSB, Pleso concentre désormais 60 % de son activité en Pologne et développe en Ukraine des actions bénévoles. Présente en Roumanie et au Royaume-Uni, l'organisation ne quittera pas Varsovie. « Nous voulons continuer à nous étendre en Europe mais la Pologne demeurera notre hub », précise Oleksandr Bondariiev.

Cette dimension de hub régional est soulignée par plusieurs entrepreneurs. « C'est un marché plus grand que ses voisins, plus grand que l'Ukraine. Un marché précieux quand vous perdez 55 % de vos clients du jour au lendemain à

cause de la guerre » note Volodymyr Leshchenko, à la tête de Getpin, qui aide les entreprises à gérer leur présence sur les différents moteurs de recherche.

Pour beaucoup, l'arrivée en Pologne rime aussi avec la découverte du marché unique européen, de ses standards et de sa concurrence. C'est le cas pour le secteur des medtechs, particulièrement riche en Ukraine. « Nous considérons la Pologne comme une porte d'entrée pour aligner les idées d'ingénierie ukrainiennes avec le système de santé européen », explique Ivan Osadchyi, PDG de Knopka.

Malgré la proximité culturelle et linguistique mise en avant par certains dans l'explication de leur choix d'expansion, tous avouent que la transition est un processus difficile. « Pour vendre en Pologne, il faut des noms polonais », sourit Volodymyr Leshchenko, qui fait partie de ceux qui ont décidé d'employer des salariés locaux à Varsovie. Une aubaine de plus pour la Pologne, pour qui la diaspora ukrainienne joue déjà un rôle économique important. ■

L'application OOrion facilite la vie des malvoyants

HEALTHTECH

La start-up lyonnaise OOrion boucle une levée de fonds auprès de business angels et de fonds néerlandais qu'elle avait rencontrés au CES de Las Vegas.

Elle intègre également un programme de Meta avec la SNCF.

Stéphane Frachet

Surtout ne pas courir plusieurs lièvres à la fois. La start-up OOrion se contente d'une levée de fonds « modeste » de 1 million d'euros pour

ne pas se précipiter « et garder la main », résume Stéphanie Robieux, cofondatrice de cette application gratuite pour malvoyants. Ce tour de financement, qui se répartit en augmentation de capital auprès de business angels et du fonds néerlandais Bartimeus d'une part et en prêts bancaires d'autre part, va permettre d'étouffer la solution, en renforçant l'équipe technique.

Hébergé au H7 à Lyon, OOrion avait rencontré les investisseurs hollandais lors d'un déplacement encadré par la région Auvergne-Rhône-Alpes au CES de Las Vegas en 2024. « Nous avions entretenu la relation et ils sont séduits par notre solution », raconte la dirigeante, qui avait d'emblée prévu des déclinaisons dans plusieurs pays, avec aujourd'hui 32 langues disponibles dans 90 pays.

En parallèle, Stéphanie Robieux et son acolyte Thomas Brisson – qui ont créé leur société en sortant de Centrale Lyon en 2022 après une rencontre avec une personne déficiente visuelle – intègrent deux programmes d'incubation. Le premier, France Tourisme Tech, les rapproche des grands acteurs du tourisme qui cherchent des innovations. Plusieurs hôtels Accor, Pullman et MGallery sont déjà clients d'OOrion, qui vient par ailleurs de signer avec l'association Les Toques Blanches à Lyon, qui rassemble les grandes tables de la région.

Expérimentation à plus grande échelle

L'autre accompagnement est mené par Meta (Facebook, Instagram) et SNCF en partenariat avec Station F à Paris. « Nous ne dépendons pas

« Des associations de déficients ont saisi la justice en juillet 2025. Les grands acteurs du retail ont un retard urgent à rattraper. »

STÉPHANIE ROBIEUX
Cofondatrice de l'application OOrion

d'eux financièrement, mais cela nous donne accès à une mise en commun des codes open source sur l'IA et à des technologies de pointe », explique Stéphanie Robieux, dont la solution de repérage pour malvoyants est la plus diffusée en Europe, face à des solutions américaines. Le programme implique la société Hugging Face, spécialiste de l'open source. Pour l'instant, OOrion veut se concentrer sur le logiciel. L'étape d'après consistera sans doute à marier l'application à des lunettes connectées.

La start-up a déjà diffusé son produit auprès de 20.000 personnes déficientes visuelles, essentiellement en France. L'an passé, 11 hypermarchés Carrefour ont adopté l'application avec guidage à partir du smartphone du client final. Une expérimentation est en cours à plus

grande échelle avec le groupement Intermarché. « Jusqu'à présent, l'application lit et repère les produits grâce à la caméra du téléphone. Désormais, le guidage et l'information se renforcent dès l'accès au magasin », indique la jeune dirigeante, qui espère une mise en service avant l'été.

Alors que les besoins sont immenses dans les transports, les banques, les lieux de loisir, OOrion a concentré ses forces sur les grandes surfaces et l'hôtellerie-restauration. « Des associations de déficients ont saisi la justice en juillet 2025. Les grands acteurs du retail ont un retard urgent à rattraper », souligne Stéphanie Robieux, qui sera au Salon CSun à Los Angeles en avril, qui est consacré aux solutions pour les déficients visuels, cette fois sans l'aide de personne. ■

Le Livret A subit une décollecte historique

ÉPARGNE

Les Français ont retiré 1,9 milliard d'euros de leur Livret A en janvier, une décollecte historique pour ce mois selon la Caisse des Dépôts.

Avec le LDDS, elle atteint 2,27 milliards d'euros, un record depuis 2009.

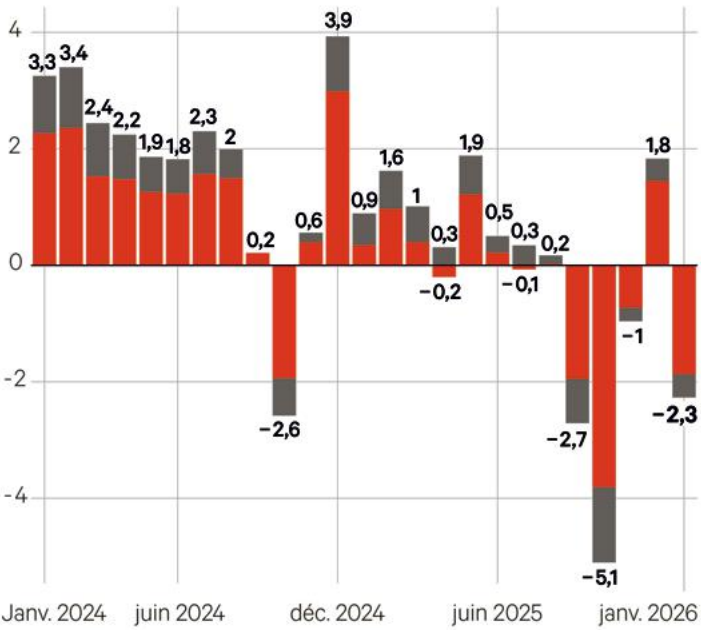
Marion Heilmann

C'est du jamais-vu ou presque. Le Livret A et le Livret de développement durable et solidaire (LDDS) ont signé leur pire début d'année depuis 2009, avec une décollecte de 2,27 milliards d'euros, selon les chiffres de la Caisse des Dépôts (CDC) publiés mardi. Dans le détail, le Livret A a perdu 1,87 milliard et le LDDS 400 millions d'euros. De son côté, le Livret d'épargne populaire (LEP) enregistre une toute petite collecte de 2 millions d'euros.

Plombés par leur taux, à nouveau revu à la baisse au 1^{er} février, de 1,7 % à 1,5 %, le Livret A et le LDDS sont non seulement tombés dans le rouge alors que le mois de janvier est traditionnellement collecteur,

La collecte nette du Livret A et du LDDS...

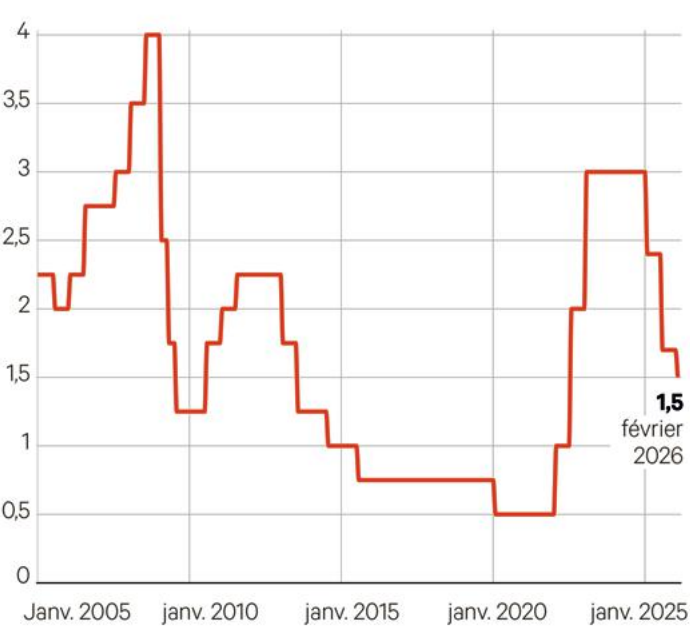
En milliards d'euros ■ Livret A ■ LDDS*



* Livret de développement durable et solidaire

... et leur rémunération

Taux en %



* LES ECHOS* / SOURCES : BANQUE DE FRANCE, BERCY, CAISSE DES DÉPÔTS

mais ils ont chuté encore plus lourdement que lors des deux seules autres décollectes de leur histoire sur ce mois, a précisé la CDC.

En effet, lorsqu'ils avaient subi des décollectes en 2015 et en 2016, celles-ci n'étaient « que » de 1,1 milliard. Certes, les encours du Livret A et du LDDS ont augmenté de 70 %

depuis 2015, particulièrement depuis la crise sanitaire et la remontée fulgurante de leur taux, pour atteindre 613 milliards d'euros fin janvier. Mais même en variation relative à cette hausse des encours, la décollecte reste historique.

Pourtant d'habitude, le mois de janvier est un bon mois pour le

Livret A et le LDDS car ils engrangent les étrennes et les primes de fin d'année des épargnants. Mais en ce début d'année, l'épargne réglementée subit le désamour des Français entamé en 2025. Depuis septembre dernier, les deux livrets n'ont enregistré qu'un seul mois positif en décembre.

« L'effet de la baisse du taux du Livret A, combiné à une communication assez agressive des compagnies d'assurances en janvier sur les taux de leurs assurances-vie a conduit les épargnants à trancher une nouvelle fois en faveur de l'assurance-vie », explique Philippe Crevel, le directeur du Cercle de l'Épargne.

En effet, avec des taux allant jusqu'à 3,5 %, et une moyenne qui devrait atteindre 2,7 %, l'assurance-vie a de quoi retrouver les faveurs des Français et devrait continuer de les séduire en ce début d'année, comme elle l'a fait en 2025.

« Dégonflement du Livret A »

L'année dernière, la collecte nette s'était élevée à 50,6 milliards d'euros, soit 22,1 milliards de plus qu'en 2024 et une première en quinze ans. Au lieu de placer les cadeaux financiers faits aux enfants à Noël sur leur Livret A, les parents ont peut-être préféré leur ouvrir une assurance-vie, avance également le spécialiste de l'épargne.

« Nous assistons à un dégonflement du Livret A, qui intervient toutefois après une augmentation de l'encours qui avait été tout à fait atypique entre 2019 et 2024 », relate Philippe Crevel. En effet, lorsque le taux du Livret A s'était envolé à 3 %, en raison de la flambée de l'inflation en 2022 et que les taux des fonds en euros de l'assurance-vie étaient restés plus faibles, les Français s'étaient reportés massivement sur l'épargne réglementée.

Ce qui avait permis au Livret A et au LDDS de signer des années de collecte record en 2022 et 2023, alors que les fonds en euros subissaient des sorties massives. ■

Stripe voit sa valorisation propulsée à 159 milliards de dollars

PAIEMENT

Surfant sur la vague de l'intelligence artificielle, le spécialiste des paiements américain Stripe a vu ses volumes de paiement augmenter de 34 % en 2025, pour atteindre 1.900 milliards de dollars.

Le chiffre est impressionnant. Le spécialiste américain des paiements Stripe vient d'atteindre les 159 milliards de dollars de valorisation à son dernier tour de table, conclu pour offrir de la liquidité à ses employés. Les fonds viennent en majorité de Thrive Capital, Coatue, a16z et Stripe en profitera pour racheter des actions.

C'est davantage que les 140 milliards évoqués récemment par Bloomberg. Et cela représente un bond de plus de 50 milliards par rapport à sa dernière valorisation l'année dernière, lors de laquelle la fintech avait été estimée à 107 mil-

liards de dollars. Avec cette valorisation, Stripe vaut plus du double de la fintech Revolut (75 milliards) et plus de quatre fois celle de son équivalent néerlandais coté Adyen (30 milliards d'euros). De quoi faire scintiller les yeux des investisseurs. « Nous avons toujours été cohérents en disant que nous ne sommes pas pressés de nous introduire en Bourse, à toutefois réaffirmé John Collison lors d'un entretien avec des journalistes. Nous avons beaucoup de travail sur les produits à faire en ce moment précis. »

John Collison, le cofondateur de Stripe, explique que la fintech préfère se concentrer sur les opportunités à saisir que ce soit sur les stablecoins ou le commerce agentique et réinvestir tous ses bénéfices dans l'innovation. « En tant qu'entreprise rentable, nous n'avons tout simplement pas besoin d'aller lever des capitaux primaires sur ces marchés, explique-t-il. Nous sommes en mesure de fournir des liquidités à nos employés en tant qu'entreprise privée. » Il en a profité pour vanter la « profondeur du marché de crédit privé » qui existe actuellement et qui n'était pas du

tout la même il y a quelques années. A l'occasion de sa traditionnelle lettre annuelle, Stripe dévoile également une hausse de 34 % de ses volumes de paiement en 2025 pour atteindre 1.900 milliards de dollars, et affirme, sans préciser de chiffres être toujours « solidement rentable ».

Une véritable plateforme financière

Les services d'automatisation des revenus et des finances de Stripe (Stripe Billing, Invoicing, Tax, etc.) approchent le milliard de dollars de revenus annuels, ce qui ne comprend pas les commissions prises sur les paiements, sur lesquelles la fintech ne communique jamais. En tout, 5 millions d'entreprises utilisent désormais les services financiers de Stripe en direct ou via des plateformes, dont toutes les grandes entreprises d'intelligence artificielle et la plupart des entreprises de la tech.

Fondée il y a seize ans en Californie par deux frères irlandais, John et Patrick Collison, la fintech a permis de faciliter la gestion des paiements des start-up en permettant aux développeurs d'intégrer

sa solution de paiement sur Internet en seulement quelques lignes de code. Au fur et à mesure, la fintech s'est ensuite mue en une véritable plateforme financière, proposant des services de détection de la fraude, de création d'entreprise, de paiement en personne, une suite d'outils de gestion et d'infrastructure et même du crédit aux entreprises. L'année dernière, Stripe a acquis Privy, un fournisseur de portefeuilles crypto, après avoir acquis

« Nous avons toujours été cohérents en disant que nous ne sommes pas pressés de nous introduire en Bourse. »

JOHN COLLISON
Cofondateur de Stripe

Bridge l'année précédente, qui permet aux entreprises de créer, stocker, envoyer et accepter des stablecoins. Stripe mise sur les stablecoins pour permettre aux entreprises de réaliser des paiements internationaux plus rapides et moins chers. La fintech a également dévoilé Tempo en septembre, une blockchain conçue spécifiquement pour les paiements, incubée en collaboration avec Paradigm.

Association avec OpenAI

En 2025, Stripe a également acquis Metronome, le spécialiste de la facturation basée sur l'usage, très utilisé notamment par les géants de l'IA comme OpenAI ou Anthropic. Le fait d'avoir misé sur les start-up de l'intelligence artificielle dès le début lui confère aujourd'hui un avantage inégalable, car ces entreprises se lancent aujourd'hui directement au niveau mondial. Stripe s'est associé avec OpenAI pour alimenter les premières expériences d'achat au sein de ChatGPT et collabore avec Microsoft pour faire de même sur Copilot.

Interrogé sur le risque que pourrait faire courir à Stripe la dégrin-

golade en Bourse des spécialistes du logiciel, le cofondateur de Stripe ne semble pas inquiet à ce stade : « La croissance que nous constatons actuellement dans le secteur du SaaS est très forte, donc, non, nous ne voyons aucune faiblesse », a ainsi expliqué John Collison, qui estime que l'effacement généralisé des marchés était excessif, compte tenu des bons résultats des entreprises.

Pas d'inquiétude non plus quant à la valse des droits de douane américains qui secoue le commerce mondial, car elle n'a jusqu'à présent provoqué qu'un « déplacement » des échanges d'un pays à un autre, mais n'a pas provoqué de ralentissement généralisé des échanges transfrontaliers, selon lui.

En France, où le groupe est présent depuis dix ans, Stripe a convaincu de grands noms de l'IA comme Mistral AI mais a également remporté de grands comptes comme TFI, Accor ou La Redoute, ainsi que des plateformes comme Malt et Planity. Et le groupe vient de nommer Laurent Curny, passé par Microsoft, pour diriger les activités de la fintech dans l'Hexagone. — M. H.

Frais bancaires : lourdes amendes pour deux Caisses d'Épargne

BANQUE

La Direction générale de la concurrence et de la répression des fraudes (DGCCRF) a sanctionné les Caisses d'Épargne d'Ile-de-France et du Grand Est à hauteur de plusieurs millions d'euros.

Gabriel Nédélec

La Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la

répression des fraudes (DGCCRF) a les banques dans son viseur. L'organisme a annoncé mardi deux lourdes sanctions d'un montant total de près de 10 millions d'euros à l'encontre des Caisses d'Épargne Ile-de-France et Grand Est pour des pratiques commerciales trompeuses liées notamment aux frais appliqués à leur clientèle.

Selon le communiqué de la DGCCRF repéré par « Le Parisien », les deux banques appartenant au groupe BPCE ont « dépassé les plafonds applicables aux commissions d'intervention ». Ces commissions sont notamment prélevées en cas de découverts, de transactions réalisées en dehors du réseau prévu

par la carte du détenteur, ou encore en cas d'un nombre trop important de retraits d'espèces dans un réseau concurrent.

Procédures pour pratiques trompeuses

La Caisse d'Épargne d'Ile-de-France est cependant allée plus loin en facturant des commissions « en l'absence d'une irrégularité de fonctionnement », dit la répression des fraudes. Ces fraudes ont été observées lors d'enquêtes menées par l'institution entre 2022 et 2025.

Deux « procédures pour pratiques commerciales trompeuses » ont été transmises au parquet de Paris et de Strasbourg. Mais pour

s'éviter les désagréments d'un procès et, potentiellement, une facture plus lourde, les deux Caisses d'Épargne visées ont choisi « d'accepter le bénéfice de la transaction qui [leur] a été proposée » d'un montant de 6 millions d'euros pour l'entité basée en Ile-de-France et de 3,2 millions pour celle située dans le Bas-Rhin.

Pour le moment, aucune information n'a été rendue publique concernant le montant du préjudice subi, ni sur le nombre de clients floués. En plus de l'amende qu'elle s'est vue infliger, la Caisse d'Épargne Grand Est s'est engagée à « rembourser les clients concernés », précise la DGCCRF.

Les deux caisses se sont également engagées à « cesser les pratiques commerciales trompeuses ». Contactée, la Caisse d'Épargne Grand Est indique avoir « d'ores et déjà cessé de percevoir cette tarification » et « entamé les travaux nécessaires pour rembourser les clients dans les semaines à venir ». De son côté, la Caisse francilienne n'a pas souhaité commenter.

Renforcement législatif

En octobre, plusieurs banques notamment la Caisse d'Épargne d'Ile-de-France, avaient déjà fait l'objet de sanctions de la part de la DGCCRF, dont le travail s'est intensifié ces dernières années en paral-

lèle du renforcement législatif entourant les tarifs bancaires.

Ces sanctions précédentes concernaient des manquements liés à l'assurance emprunteur, notamment le dépassement des délais en cas de demande de changement d'assureur. Il y a un mois, c'est Crédit Agricole qui avait été épinglé par le gendarme bancaire, l'ACPR cette fois, pour ses « offres packagées » qui n'étaient pas adaptées aux besoins de ses clients. Elles peuvent par exemple comprendre de nombreux services dépourvus d'intérêt pour les clients, comme la vente de services de cartes bancaires à des personnes qui n'en possèdent pas. ■

La BRED continue de parier avec succès sur les agences bancaires

BANQUE

La banque du groupe BPCE a dépassé ses objectifs 2025 avec un produit net bancaire de 1,7 milliard d’euros, contre 1,6 milliard prévu.

Gabriel Nédélec

La BRED est en avance. La plus grosse des Banques Populaires a en effet enregistré un produit net bancaire (PNB) de 1,7 milliard d’euros en 2025, dépassant ainsi l’objectif de 1,6 milliard qu’elle s’était fixé lors de

son plan stratégique présenté en 2024. La banque qui appartient au groupe BPCE se rapproche encore un peu plus du seuil symbolique des 2 milliards d’euros de revenus visés à horizon 2027, soit deux fois plus qu’il y a une décennie.

Validation du plan stratégique
« Lors de la présentation de notre plan, j’avais la conviction que nous pourrions atteindre ce cap en 2027, bien que l’objectif soit ambitieux [la BRED a enregistré 1,4 milliard d’euros de PNB en 2024, NDLR], commente aux « Echos » Jean-Paul Julia, le directeur général. Avec les résultats que nous présentons aujourd’hui, cette conviction est

devenue une certitude. » Le résultat net part du groupe s’élève à 423 millions d’euros, en hausse de 8 %. Comme pour le reste des établissements de la place, la santé financière de la BRED a été tirée par le retour en grâce de la banque de détail, dont les marges sont fortement reparties à la hausse. Des vents porteurs qui ont permis une croissance de 25 % du PNB du pôle banque de proximité et assurances à près de 800 millions d’euros. Jean-Paul Julia y voit pour sa part la validation de son plan stratégique, qui vise à renforcer la place des agences dans le dispositif commercial. « Nous avons la conviction qu’en pariant sur les agences, nous allions renforcer notre relation avec

« Nous avons enregistré une hausse de 30 % des rendez-vous [dans les agences] en 2025. »

JEAN-PAUL JULIA
Directeur général de la BRED

les clients, dit le dirigeant. C’est une stratégie payante puisque nous avons enregistré une hausse de 30 % des rendez-vous en 2025. »

Croissance de la banque d’investissement
La BRED enregistre également une importante croissance de sa banque de financement et d’investissement avec une hausse de 25 % du PNB à près de 450 millions d’euros. La BFI a fait l’objet d’une transformation profonde afin d’opérer « une intensification et une montée en gamme » de l’activité, rappelle le directeur général, via une simplification de l’organisation notamment visant à dégager du temps commercial pour les équipes.

Une partie de l’année a cependant été consacrée à l’intégration de la première banque de Madagascar, rachetée il y a tout juste un an à la Société Générale. Déjà présente dans plusieurs pays d’Asie, la BRED a considérablement renforcé son ancrage à l’international. Cette diversification géographique devient d’ailleurs un aspect structurant du groupe qui a mis en place, dans le courant de 2025, une équipe de fusion acquisition pour identifier de nouvelles cibles. L’établissement envisage d’autres acquisitions de taille plus modeste. Il faut dire que la Banque de Madagascar représente 1.000 salariés supplémentaires alors que la BRED en compte actuellement 7.000. ■

Explosifs civils : le français EPC prêt à avaler son rival suisse SSE

MATIÈRES PREMIÈRES

Le français Explosifs et produits chimiques (EPC) est en discussion pour racheter la Société suisse des explosifs (SSE).

Avec des marchés complémentaires en termes géographiques, la nouvelle entité deviendra le numéro 1 européen.

Etienne Goetz

Peu connu, le secteur des explosifs civils est pourtant vital pour toute l’industrie minière. Toute extraction de métaux commence par une explosion dans une mine. La roche riche en minerai est ensuite ramassée à l’aide d’une pelle, chargée dans un gigantesque tombereau puis acheminée vers des machines de broyage. Une fois réduit en poudre, le minerai est ensuite purifié, traité et raffiné jusqu’à être trans-

formé en un produit utilisable par l’industrie. Bien que la plupart des mines de l’Hexagone aient fermé, l’un des leaders mondiaux des explosifs civils est français. Il s’agit du groupe coté Explosifs et produits chimiques (EPC), fondé il y a plus de 130 ans par Eugène-Jean Barbier, l’un des premiers à avoir obtenu le droit d’exploiter les brevets d’Alfred Nobel pour la fabrication de dynamite. **Histoire transfrontalière** Les produits d’EPC ont, entre autres, été utilisés dans les mines du nord et du sud de la France, mais aussi pour creuser des tunnels comme celui du Saint-Gothard, entre la Suisse et l’Italie. Mardi, EPC renoue avec cette histoire transfrontalière puisque la société française annonce avoir entamé des discussions exclusives pour un rapprochement avec la Société suisse des explosifs (SSE) en vue de former le plus gros groupe européen devant l’actuel numéro 1, l’espagnol Maxam. SSE est particulièrement bien implanté en Europe centrale : Suisse, Allemagne, Pologne, République tchèque, Slovaquie et Roumanie.



Le rachat du suisse SSE est d’autant plus important pour EPC qu’il permettrait de faciliter l’accès aux grands projets miniers. Photo iStock

« Nous sommes très complémentaires d’un point de vue géographique puisqu’en dehors d’un petit chevauchement en Suède, EPC n’est pas présent dans les pays où SSE est actif », indique Charles-Ernest Armand, directeur financier d’EPC. « L’Europe de l’Est est aussi une zone où il y a un certain nombre de projets miniers en préparation dans le cadre de la stratégie de l’Union européenne sur les métaux critiques », précise le dirigeant.

Cette opération est d’autant plus importante qu’elle permettra de faciliter l’accès aux grands projets miniers. « EPC est aujourd’hui plutôt spécialisé dans les mines moyennes. Et le fait d’accéder à une taille importante nous permettra d’être plus crédibles pour les appels d’offres des très grandes mines », explique Charles-Ernest Armand. En se rapprochant, les deux groupes pourront également amortir plus facilement leurs coûts de

recherche et de développement, notamment dans le logiciel. **L’importance des logiciels** « Sur ce segment, l’écart se creuse entre les leaders et les suivants. Nous sommes dans cette course et elle a un coût. Donc, plus on aura de clients sur cette thématique, plus cela sera facile de consolider notre développement », détaille Charles-Ernest Armand. Les logiciels permettent de mieux préparer les plans de tir et d’optimi-

ser l’étape d’« abattage », qui est la « première opération de broyage du produit », rappelle le dirigeant. Concrètement, EPC va émettre des titres par le biais d’une augmentation de capital d’un peu plus de 160 millions d’euros. Ces titres seront ensuite utilisés pour payer l’achat de SSE. A l’issue de l’opération, qui devrait être bouclée d’ici cet été, la société suisse détiendra 25 % du nouveau groupe et sera le deuxième actionnaire. ■

Revolut recrute sa patronne des risques à La Banque Postale

BANQUE

Le poste est crucial pour asseoir la légitimité de la néo-banque en France.

Fumée blanche. Après plusieurs mois de recherche intense, Revolut a fini par trouver la perle rare pour occuper le poste clé de directeur des risques. La néobanque a jeté son dévolu sur Perrine Kaltwasser, qui occupe actuellement ce poste au sein de La Banque Postale, a indi-

qué aux « Echos » le groupe britannique, confirmant des informations de « La Lettre ». Elle rejoindra la banque en ligne à partir du mois d’avril. **Des personnalités issues de la banque traditionnelle** Pour Revolut, ce recrutement boucle un processus déclenché en milieu d’année dernière, avec l’annonce du dépôt d’un dossier visant à obtenir une licence bancaire en France. Parmi les conditions sine qua non pour obtenir ce Graal, qui doit permettre à Revolut d’accélérer sa croissance en Europe, figurait notamment la constitution d’une équipe de direction complète. Et pour asseoir sa légitimité, Revolut avait besoin de recruter des personnalités issues de la banque traditionnelle, à l’image de Frédéric Oudéa, l’ancien dirigeant de Société

Générale, nommé président en septembre dernier. **Parmi les conditions sine qua non pour obtenir une licence bancaire en France, qui doit permettre à Revolut d’accélérer sa croissance en Europe, figurait notamment la constitution d’une équipe de direction complète.** Mais le poste de directeur des risques était encore plus crucial aux yeux du superviseur, étant donné le rôle central qu’il occupe dans le pilotage d’un établissement bancaire.

Trouver le bon profil n’a cependant pas été une mince affaire : Béatrice Cossa-Dumurgier, qui a été nommée directrice générale pour l’Europe de l’Ouest en juin, a mené plusieurs dizaines d’entretiens ces dernières semaines, en provenance de tous les établissements de la place. **Savoir parler « le langage des superviseurs »** Perrine Kaltwasser est donc une prise de choix pour Revolut. A 45 ans, non seulement elle connaît parfaitement la direction des risques – elle occupe ces fonctions depuis 2020 au sein de La Banque Postale –, mais elle sait aussi « très bien parler le langage des superviseurs », glisse une de ses connaissances. Et pour cause : avant de rejoindre la Banque Postale et d’y être promue au directoire, elle a occupé dif-

férentes fonctions de contrôle des acteurs bancaires au sein de l’ACPR, le gendarme français du secteur, puis à la Banque centrale européenne, le superviseur européen. Pour La Banque Postale, c’est donc une lourde perte. Elle avait justement rejoint le groupe en 2019, peu après que l’établissement a écopé d’une lourde amende de 50 millions d’euros (la peine maximale pour ce genre d’irrégularité) en l’occurrence pour des manquements en matière de lutte contre le blanchiment, afin de redonner confiance aux autorités. Par ailleurs, « LBP perd l’une des rares banquières encore présente au sein de son directoire, aujourd’hui majoritairement constitué de postiers historiques », glisse un bon connaisseur du groupe. A la peine depuis plusieurs années, La Banque Postale doit présenter ses résultats annuels ce jeudi. — G. N.

Les Echos
Le Parisien
SERVICES

DIFFUSEZ VOS PUBLICATIONS
JUDICIAIRES DANS LE JOURNAL

Contactez notre équipe au 01 87 39 70 08
ou prenez rendez-vous via le QRcode

En Ukraine, la banque centrale toujours en première ligne

BANQUE CENTRALE

Après quatre années d'un conflit dévastateur sur tous les plans, la Banque nationale d'Ukraine contribue à l'effort de guerre contre la Russie.

Elle lutte aussi contre deux « ennemis de l'intérieur », l'inflation et l'affaiblissement de la monnaie.

Nessim Aït-Kacimi

Andriy Pyshnyi, le gouverneur de la Banque nationale d'Ukraine (BNU), est aussi membre du Conseil de défense et de sécurité nationale du pays. La guerre contre la Russie se décline sous toutes ses formes, militaire, cyber, diplomatique et monétaire. Le système financier ukrainien opère lui aussi sous le régime de la loi martiale, en vigueur depuis le 24 février 2022. Protégé en permanence par une dizaine de gardes du corps d'élite, le banquier central, atteint de surdité vers 30 ans, a la responsabilité de la stabilité financière de l'Ukraine, malme-

née par quatre années d'un conflit dévastateur.

Les parieurs du site Polymarket estiment à 39 % la probabilité d'un cessez-le-feu cette année. Fin 2025, les marchés financiers ukrainiens avaient entraperçu une lueur d'espoir, vite éteinte. La population ukrainienne croit plus que jamais à la victoire mais pas avant plusieurs années. Moins d'une personne sur cinq prévoit un arrêt des hostilités dès cette année.

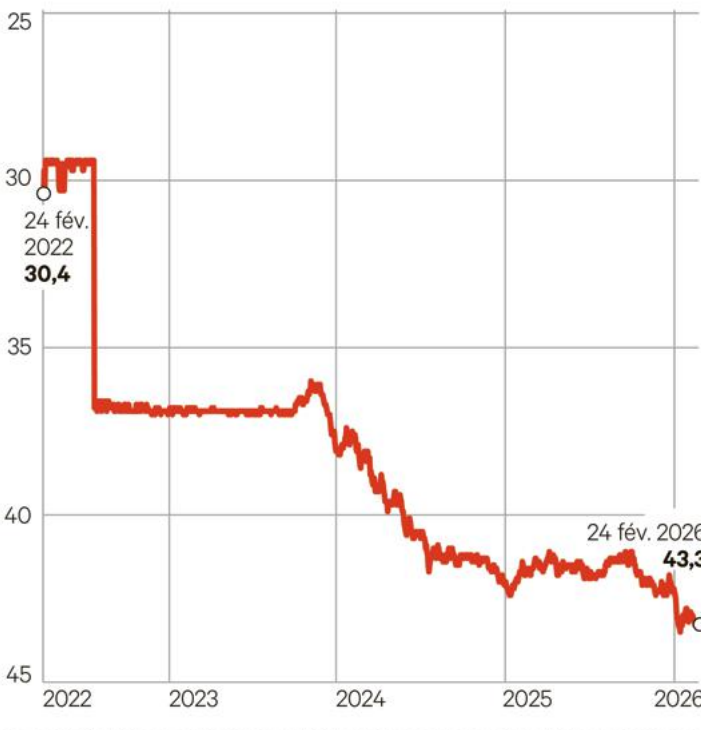
Baisse des taux « honorifique »

La BNU est sur la même longueur d'onde que ses citoyens. Elle anticipe une croissance modeste cette année, un gain de 1,8 % de son produit intérieur brut (PIB), alors que le Fonds monétaire international (FMI) prévoit une hausse de 4,5 % de l'activité. L'Institute for Economic Research and Policy Consulting (IER) chiffre à 1,4 % du PIB ukrainien le coût économique des bombardements russes pour le seul mois de janvier.

« Le conflit s'éternise. L'agression russe continue de menacer la dynamique des prix et l'activité économique. Ces derniers mois, les risques liés à la destruction des infrastructures énergétiques se sont largement concrétisés et intensifiés, accentuant la pression sur les coûts des entrepri-

La monnaie ukrainienne s'effondre depuis le début de la guerre

Nombre d'hryvnias pour un dollar (échelle inversée)



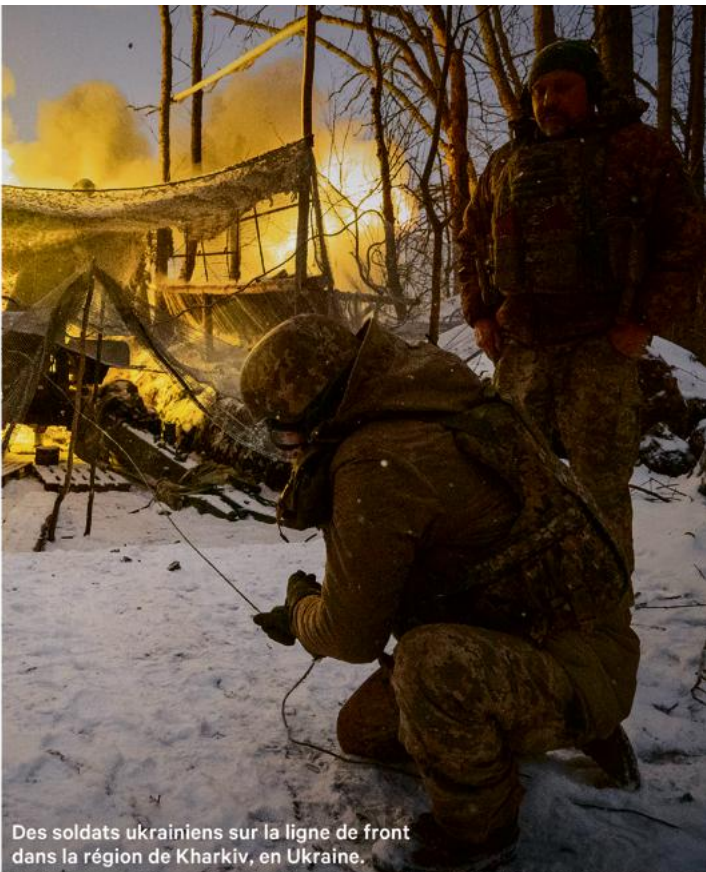
ses et limitant leur capacité de production », constate la BNU.

Le taux directeur, qui était à 9 % avant la guerre, avait été remonté jusqu'à 23 % en 2022 pour défendre la monnaie. Il a amorcé une décrue progressive à partir du printemps de l'année suivante et a ensuite remonté. La BNU n'a opéré qu'une baisse des taux « honorifique » de 15,5 % à 15 % en 2026. C'était la première depuis 12 mois. Elle pouvait difficilement les baisser davantage dans le contexte de hausse des prix.

« La désinflation devrait se poursuivre, mais à un rythme moins soutenu au cours des prochains mois, car les dommages causés aux infras-

« La désinflation devrait se poursuivre, mais à un rythme moins soutenu au cours des prochains mois. »

ANNA FRIEDEMANN
Stratège sur l'Europe centrale à la Deutsche Bank



« LES ECHOS » / SOURCE : BLOOMBERG - PHOTO : ANDRII MARIENKO/AP/SIPA

tructures énergétiques par les frappes russes risquent d'exercer une pression à la hausse sur l'inflation. Par ailleurs, la situation militaire sur le terrain continue d'alimenter une forte incertitude. Nous prévoyons que l'inflation, actuellement à 7,4 %, se rapprochera encore de l'objectif de 5 % d'ici le milieu de l'année, mais nous ne pensons pas qu'elle se maintiendra durablement à ce niveau en 2026-2027 » estime Anna Friedemann, stratège sur l'Europe centrale à la Deutsche Bank.

Le plongeon de la hryvnia, la monnaie de l'Ukraine, a accentué la hausse des prix et des coûts des importations. Elle a cédé 30 % et

34 % respectivement par rapport au dollar et à l'euro depuis le début de la guerre alors que le PIB a chuté sur la même période de plus de 20 %.

Pour intervenir sur le marché des changes afin de limiter le repli et la volatilité de la hryvnia, la banque centrale dispose de 57 milliards de dollars de réserves. Ce matelas de sécurité financier lui permettrait de payer six mois d'importations. Outre les interventions sur la devise, il sert à rembourser les intérêts des emprunts. Sans le financement et l'aide internationale (Fonds monétaire international, Europe), le pays serait en faillite et donc incapable de poursuivre la guerre. ■

Binance se retrouve à nouveau au cœur d'une controverse aux Etats-Unis

CRYPTOACTIFS

Des révélations du « New York Times » et du « Wall Street Journal » évoquent des flux crypto liés à l'Iran ayant transité par Binance.

Le groupe dément toute violation des sanctions américaines.

Samir Touzani

La plus grande plateforme mondiale d'échange de cryptomonnaies se retrouve au cœur d'une nouvelle controverse. Selon des enquêtes publiées par le « New York Times » et le « Wall Street Journal », des enquêteurs internes de Binance auraient identifié des flux importants ayant transité par la plateforme vers des réseaux liés à l'Iran, pour un montant estimé entre 1 et 1,7 milliard de dollars entre 2024 et 2025.

Les deux journaux évoquent des transferts impliquant des entités soupçonnées d'être liées au Corps des gardiens de la révolution islamique ou à des groupes soutenus par Téhéran et dans le viseur des autorités américaines. Les sanctions des Etats-Unis ont une portée extraterritoriale et peuvent cibler des entreprises étrangères dès lors que des flux impliquent des entités sous embargo. Pour une plateforme mondiale comme Binance, faciliter, même indirectement, de telles transactions peuvent donc exposer à des risques de non-conformité.

Les révélations décrivent aussi un processus interne sensible.

Selon le « Wall Street Journal », des équipes chargées de la lutte contre la criminalité financière auraient remonté ces alertes dans le cadre des procédures renforcées mises en place après l'accord de 2023 avec Washington. Plusieurs enquêteurs auraient ensuite été suspendus ou licenciés, alimentant des interrogations sur la gouvernance de la conformité au sein du groupe.

Cette nouvelle controverse frappe un groupe qui avait précédemment fait de la conformité son principal axe de reconstruction après son règlement record avec les auto-

Les flux qui auraient transité par la plateforme vers des réseaux liés à l'Iran, entre 2024 et 2025, atteindraient, selon la presse américaine, un montant estimé entre 1 et 1,7 milliard de dollars.

rités américaines. En novembre 2023, Binance avait plaidé coupable de violation des règles anti-blanchiment et des sanctions, acceptant plus de 4,3 milliards de dollars de pénalités et de se retirer du marché américain. Son fondateur Changpeng Zhao (alias « CZ ») avait écopé de quatre mois de prison et d'une amende personnelle de 50 millions de dollars, avant d'être gracié fin 2025 par Donald Trump.

Binance conteste fermement les accusations. Contacté par « Les Echos », le groupe affirme ne pas avoir enfreint les sanctions. « Binance n'a pas violé les lois sur les sanctions dans le cadre des transac-

tions décrites », indique la plateforme.

L'entreprise assure avoir détecté, puis signalé des activités suspectes, y voyant « la preuve que nos contrôles fonctionnent, et non l'inverse ». Elle dément également toutes représailles internes, affirmant qu'« aucun enquêteur n'a été renvoyé pour avoir soulevé des préoccupations de conformité ». La riposte s'est aussi jouée publiquement. Sur le réseau X, le directeur général Richard Teng a accusé le « Wall Street Journal » d'avoir publié des accusations « diffamatoires ».

Vigilance accrue

L'affaire s'inscrit dans un contexte de vigilance accrue sur l'usage des cryptomonnaies par l'Iran. Fin janvier, le Trésor américain a franchi un cap en sanctionnant deux plateformes d'échange, Zedcex et Zedxion, accusées d'avoir facilité des flux pour le Corps des gardiens de la révolution islamique. C'est la première fois que Washington cible directement des plateformes crypto présentées comme liées à l'écosystème financier iranien.

Selon la société d'analyse Chainalysis, l'activité crypto liée au pays a dépassé 7 milliards de dollars en 2025. Les actifs numériques sont utilisés à la fois par des réseaux liés à l'Etat pour contourner les sanctions et par une partie de la population comme réserve de valeur dans un pays où le rial s'est fortement déprécié et où l'accès au système financier international reste limité.

A ce stade, aucune procédure officielle n'a été annoncée contre Binance. Mais l'affaire ravive les interrogations sur la capacité des grandes plateformes crypto à convaincre régulateurs et institutions financières de la solidité de leurs dispositifs de conformité. ■

Vous avez rendez-vous avec l'histoire.



- Le pouvoir des impératrices
- Poétesses d'avant-garde
- Geishas, au-delà des clichés
- Des artistes remarquables

HORS-SÉRIE
9,90€
SEULEMENT

EN VUE

Friedrich Merz



Impossible de le manquer, et pas seulement en raison de ses 198 centimètres sous la toise. Dix mois après avoir accédé au pouvoir outre-Rhin, Friedrich Merz les déploie sur tous les fronts. De l'Ukraine, dont il reste le plus fervent défenseur, à l'Italie, dont il se rapproche tout en s'éloignant de la France, en passant par Washington, où cet atlantiste tente de maintenir le lien avec Trump, il est partout. Sauf en Allemagne, y raillent les détracteurs de l'« Aussenkanzler » (le « chancelier de l'extérieur »), pointant son manque d'action sur les sujets intérieurs. L'exact inverse de son prédécesseur Olaf Scholz, fantomatique sur la scène internationale. On ne pourra pas lui reprocher de ne pas incarner le changement. Ces mercredi et jeudi, le leader de droite conservatrice, fraîchement réélu à la tête de la CDU, est attendu en Chine. Drapeaux au vent et sourires gênés au programme : longtemps moteur des exportations allemandes, la Chine est désormais un rival féroce pour une industrie germanique qui voit ses parts de marché mondiales se faire engloutir aussi vite que les bières à l'Oktoberfest. En réaction, les uns lui réclament un protectionnisme accru pendant que les autres lui rappellent la nécessité de ne pas se fermer le marché chinois, laboratoire de l'industrie du futur. La souplesse n'a jamais été le point fort de cet homme sec. Il faut toutefois espérer qu'à 70 ans, ses longues jambes lui permettront de faire le grand écart que la situation impose. Comme en Europe, où il est à la fois conscient de la nécessité d'une relance massive des investissements mais opposé, sous la pression de son opinion, aux eurobonds défendus par Macron. C'est qu'au pays aussi, cet avocat de formation a fort à faire pour plaider sa cause. Sa cote y est dangereusement basse et la menace de l'extrême droite (AfD) plane toujours alors que cinq Länder sont appelés aux urnes cette année. Signe de l'inquiétude qui gagne son camp, même Angela Merkel, dont il fut longtemps le grand rival à la CDU, vante désormais ses mérites. — **Derek Perrotte**



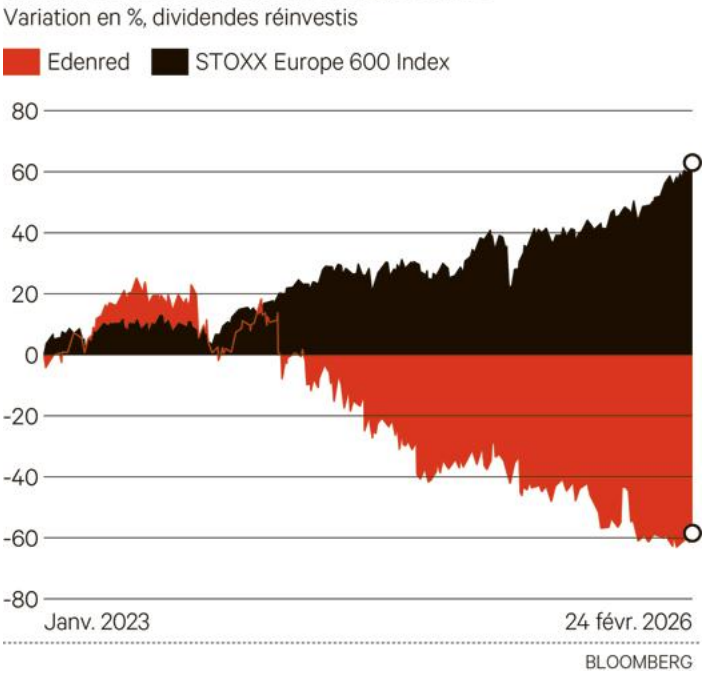
Lire nos informations
Page 5

Ticket de restauration

Le désendettement d'Edenred devrait tranquilliser les Cassandre.

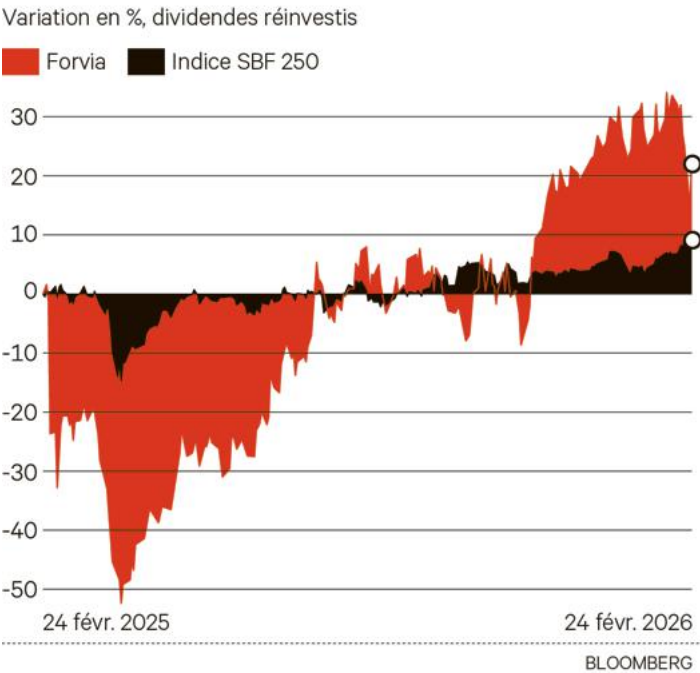
Aide-toi, le ciel t'aidera. C'est manifestement la devise d'Edenred pour tenir le choc des réformes réglementaires en Italie et au Brésil. Grâce à sa bonne maîtrise des coûts et des flux de trésorerie, sa dette nette a diminué de 31 % en 2025. Elle pesait 0,9 fois l'excédent brut d'exploitation fin décembre, en dessous de la zone de 2 à 2,5 fois à ne pas dépasser pour conserver une bonne note de crédit. Son free cash flow a couvert un peu plus du double des dividendes et rachats d'actions. Cette robustesse opérationnelle et financière crédibilise le scénario confirmé pour 2027, celui d'un rebond après un exercice de gros « rebasage » en 2026 (un recul de 8 à 12 % de l'excédent brut d'exploitation à périmètre et changes constants). Les perspectives du patron Bertrand Dumazy essayent d'intégrer le pire des scénarios au pays de Lula, la situation juridique étant plus claire au pays de Georgia. La chute attendue du taux de conversion du free cash flow (au moins 35 %, calculé sur l'excédent brut d'exploitation), plus sévère qu'anticipée par les experts sectoriels, ne fera tiquer que les Cassandre ayant décidé de rester aveugles à la restauration de la situation l'année prochaine (au moins 65 %). Le conseil d'administration propose une hausse du dividende par action de 10 %, en ligne avec la hausse du bénéfice ajusté de l'an dernier. Comme les économies de coûts sont venues en grande partie de synergies des acquisitions et des effets d'échelle, le géant des avantages aux salariés peut espérer tranquilliser ses actionnaires (+4,6 % pour l'action) échaudés depuis trois ans. Sans dilapider des munitions bien utiles pour rebondir après cette « annus horribilis ». — **Sylvie Ramadier**

Edenred face aux valeurs européennes



Nettoyage sous le capot

Forvia face au SBF 250



Forvia a engagé un virage stratégique pour redresser ses finances.

Remettre les compteurs kilométriques d'un véhicule à zéro est interdit. Mais pas sur les marchés financiers. Forvia en a presque fait une manœuvre bien huilée, depuis que Bertrand Faure a pris un virage pour s'unir à Ecia, la filiale de Peugeot. En 2022, la fusion de Faurecia et de l'allemand Hella a donné naissance à Forvia, marquant un véritable « day one », selon les termes de la société, avec les phares en pleine lumière. Quatre ans plus tard, Martin Fischer, le PDG, qualifie 2025 d'« année zéro ». L'équipementier va devoir dépasser un résultat net de 2,1 milliards d'euros qui a viré au rouge, même si plus des trois-quarts de ces pertes sont liées à des charges exceptionnelles. Redémarrer n'est pas le plus difficile, tenir la route l'est davantage. Cette fois-ci, l'accélération va se faire sans la division Intérieur, qui sera cédée. Il s'agit d'un véritable coup de volant pour faire le nettoyage sous le capot et alléger l'endettement net de plus d'un milliard, alors que les flux de trésorerie disponibles ont été récemment freinés par le ralentissement de la production mondiale de véhicules légers. Forvia devrait réussir à modifier sa trajectoire jusqu'en 2028, sans perdre son GPS, grâce à des activités réparties entre « croissance » (l'électronique, les sièges) et « valeur » (mobilité propre, éclairage). Le groupe table sur un chiffre d'affaires de 21 à 22 milliards d'euros et une marge supérieure à 7 % d'ici à 2026. Pourvu qu'après cette révision, l'actionnaire ne soit pas laissé au bord de la route. — **Laurence Boisseau**



LA PHOTO DU JOUR

QUATRE ANS DE GUERRE EN UKRAINE

Le 24 février 2026 marque le quatrième anniversaire de l'invasion russe de l'Ukraine. Une vue aérienne du cimetière 18 de Kharkiv montre les tombes de milliers de militaires ukrainiens tombés au combat. Ce conflit, le plus sanglant en Europe depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale, a fait au moins des centaines de milliers de morts et de blessés. Elle a aussi suscité un bouleversement géopolitique, poussant de nombreux pays européens à multiplier leurs dépenses militaires, en vue d'un possible affrontement contre la Russie.

Photo Chris McGrath/ Getty Images via AFP

LesEchos

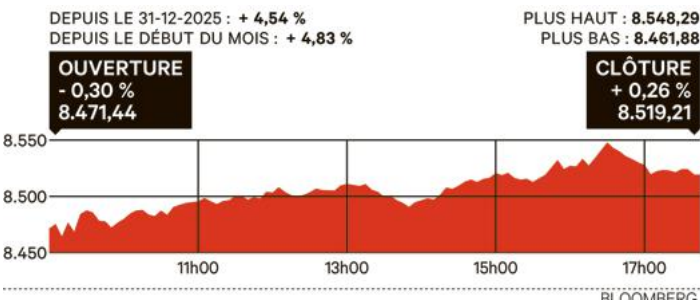
« Start-up »

Le point quotidien dédié à l'économie des start-up : levée de fonds, dirigeants, tendances...

lesechos.fr/newsletters



La Bourse de Paris en légère hausse



A la Bourse de Paris, l'indice phare CAC 40 a terminé la séance à 8.519,21 points, en petite hausse de 0,26 %. Les investisseurs ont opté pour la prudence dans un contexte de méfiance à l'égard de l'intelligence artificielle qui bouleverse les modèles économiques de nombreuses sociétés, mais aussi en raison de l'incertitude autour des droits de douane américains.

En Europe, le DAX allemand (-0,02 %) et le Footsie britannique (-0,04 %) ont fini quasi stables.

Du côté des valeurs, **Stellantis** a

enregistré la plus forte hausse (+1,95 %) de l'indice, ex aequo avec l'opérateur de Bourse Euronext. Le constructeur automobile **Renault** a pris 1,81 %, autant que **Michelin**. A l'autre bout du spectre, **Safran** a signé la plus forte baisse (-1,56 %) du CAC 40. Le secteur bancaire a souffert après que l'IA Claude a annoncé avoir développé un modèle pouvant coder facilement le langage Cobol. **BNP Paribas** a perdu 1,43 %, **Crédit Agricole** a cédé 1,12 % et **Société Générale** 0,7 %.

Les Echos

ENTREPRISES & COLLECTIVITÉS

SPÉCIAL ÎLE-DE-FRANCE

MUNICIPALES 2026

Ces maires qui s'accrochent à leur fauteuil

Ils sont octogénaires ou vont le devenir durant le prochain mandat en cas de réélection. Ils ont trois, quatre mandats minimum à leur actif, parfois sept ou huit et ils sont bien déterminés à poursuivre leur tâche.

Alain Piffaretti

C'est probablement le recordman toutes catégories, et le symbole de ces maires octogénaires franciliens qui ne souhaitent pas céder la main. Laurent Cathala, maire (PS) de Créteil depuis 1977, termine actuellement son huitième mandat. A l'époque où le jeune infirmier, surfant sur une vague rose, conquiert la préfecture du Val-de-Marne, un certain Jimmy Carter préside les Etats-Unis tandis que Valéry Giscard d'Estaing occupe l'Elysée. 49 ans plus tard, Laurent Cathala est toujours solidement arrimé à la tête de Créteil, ville de 90.000 habitants... et aspire à un neuvième mandat. Quelques kilomètres plus loin, à l'ouest et au sud de Paris, plusieurs de ses collègues du département des Hauts-de-Seine suivent le même chemin.

Phénomène ancien
André Santini, 85 ans, à Issy-les-Moulineaux, élu au conseil municipal de la ville en 1977 et devenu maire (UDI) en 1980, s'apprête aussi à postuler pour un neuvième mandat. Ses voisins de Chaville, Jean-Jacques Guillet, 81 ans, de Courbevoie, Jacques Kossowski (LR), 85 ans, ou de Rueil-Malmaison, Patrick Ollier, 81 ans et président (LR) de la Métropole du Grand Paris, sont aussi sur la ligne de départ. Dans les Yvelines, c'est dans le village rural de Hauteville, près de

Rambouillet, que l'on trouve le maire le plus âgé de toute l'Ile-de-France, bien décidé à repartir au combat. Marc Courteaud, ancien avocat parisien, qui a fêté alertement ses 90 ans et occupe le fauteuil municipal depuis 1977. Dans le même département, Denise Planchon, 80 ans, sera candidate pour un huitième mandat au poste de maire de Neauphle-le-Vieux.

« **Ancrage communal** »
« *C'en'est pas un phénomène particulièrement nouveau, assure l'historien Emmanuel Bellanger. Depuis la Troisième République, la figure du maire qui incarne l'ancrage communal suppose une longévité.* » Ce dernier souligne notamment le cas emblématique du phénomène Georges Marrane, maire (PC) d'Ivry, dans le Val-de-Marne de 1925

à 1965... avec seulement une interruption durant la Seconde Guerre mondiale, après sa révocation par le régime de Vichy. Les maires octogénaires candidats que nous avons interrogés affirment tous souhaiter poursuivre leur tâche et prendre le temps de bien préparer leur succession. Jean-Jacques Guillet à Chaville affirme ainsi : « *J'ai encore de nombreux projets à mener à bien. L'action publique est basée sur le temps long.* » Sans nier le plaisir et l'adrénaline procurés par la fonction. Patrick Ollier insiste pour sa part sur la spécificité du mandat : « *Il ne s'agit pas d'un métier classique, je me sens en forme physique et intellectuelle et j'ai des projets à mener, mon équipe est renouvelée, ensuite c'est aux électeurs de décider.* » Quant à André Santini, son premier adjoint Thierry Lefèvre assure : « *Il a certes eu des problèmes de santé, mais il a conservé toutes ses capacités intellectuelles et managériales pour diriger et transformer la ville. Je suis effrayé par le manque d'arguments des opposants qui n'ont que l'âge ou la forme du capitaine à opposer à son bilan.* »

Craintes de l'immobilisme
A côté de ces octogénaires, ils feraient presque figure de jeunots : de nombreux maires sortants, prêts à rempiler, sont encore septuagénaires, mais ils sauteront dans la décennie suivante s'ils remportent l'élection. C'est le cas, parmi beaucoup d'autres, de Jean-Yves



Ici, Laurent Cathala, maire (PS) de Créteil (Val-de-Marne) depuis 1977, dans son bureau le 29 janvier 2026, aspire, à 80 ans, à un neuvième mandat. Photo Stephane de Sakutin/AFP

Sénant, maire d'Antony, qui soufflera ses 80 bougies dans quelques mois. Ou de Christian Demuynck (LR) à Neuilly-Plaisance, en Seine-Saint-Denis, qui fêtera ses 79 ans en juillet et termine son septième mandat. Dans les Yvelines, Joséphine Kollmannsberger, maire (LR) de Plaisir, brigue à nouveau la

confiance des électeurs à 76 ans. A Puteaux, Joëlle Ceccaldi-Raynaud (LR) est candidate, à 75 ans, pour un sixième mandat. Cette dernière a succédé à son père, Charles, perpétuant une dynastie municipale en place depuis près de 60 ans. Pour les opposants, toutes ces situations débouchent sur un risque d'immobilisme. « *En trente ans, les attentes des habitants ont changé, Jacques Kossowski n'est plus en phase. Comment se projeter avec un maire de 85 ans ?* » interroge ainsi Aurélie Taquillain, candidate divers droite à Courbevoie, conseillère régionale et membre de la majorité municipale jusqu'en 2020. « *Issy ronronne depuis au moins les deux derniers mandats. On ne sent plus aucun dynamisme. Issy s'endort* », assure pour sa part l'écologiste Mathieu Morel, à la tête d'une liste d'opposition de gauche dans la ville des Hauts-de-Seine. Au-delà d'un phénomène d'usure du pouvoir, le candidat s'inquiète : « *Le maire est hospitalisé depuis le mois d'octobre,*

absent des conseils municipaux et absent de la campagne. » Certains opposants dénoncent le fait que la longévité des maires octogénaires s'expliquerait par leur capacité à faire le vide autour d'eux. « *Si Laurent Cathala a pu se maintenir aussi longtemps c'est parce qu'il a su consciencieusement couper les têtes de ceux dans son camp qui auraient pu lui faire de l'ombre* », assure Thierry Hebbrecht, à la tête d'une liste d'opposition divers droite. Pour couper court aux polémiques, certains maires ont déjà prévenu qu'ils entament leur dernier mandat, à l'image de Marc Courteaud. Ou s'affichent en tandem avec un jeune élu. C'est le cas de Jacques Kossowski, qui a choisi sa jeune adjointe UDI, Stéphanie Soarès, conseillère technique au cabinet de Valérie Pécresse. « *Les habitants apprécient Jacques Kossowski et ont confiance en lui. Nous faisons campagne ensemble, mais il me passera la main en cours de mandat* », assure-t-elle. ■

A Corbeil-Essonnes, une campagne sous haute tension

91 UNE VILLE À LA LOUPE La deuxième ville du département et la troisième ville la plus pauvre, connaît une campagne municipale mouvementée sur le terrain politique, mais aussi judiciaire.

La victoire de Bruno Piriou, à la tête d'une liste citoyenne divers gauche, en 2020 avait fait l'effet d'un coup de tonnerre dans une ville dominée pendant vingt ans par l'industriel Serge Dassault, puis son proche Jean-Pierre Bechter. Six ans après, les tensions ne semblent pas toutes apaisées. A l'occasion de la campagne municipale 2026, polémiques et coups bas se multiplient. A tel point que le maire sortant indique devoir être accompagné de gardes du corps à la suite de diverses menaces. Et avoir déposé plusieurs plaintes depuis le début de la campagne. Le maire, dont la liste « Continuos ensemble » réunit dès le premier tour la plupart des forces de gauche – socialistes, écologistes, communistes, insoumis – ainsi que deux collectifs citoyens, estime « *indispensable d'apaiser les tensions* ».

Menaces physiques et intimidations
Car à trois semaines du scrutin, la confrontation entre le sortant et ses adversaires de droite et du centre, ainsi qu'une liste citoyenne divers gauche, dépasse largement le cadre des projets pour s'envenimer sur le terrain personnel et judiciaire.

Samira Ketfi, conseillère municipale d'opposition à la tête d'une liste de la droite et du centre, accuse, pour sa part, le maire de lancer « *des attaques personnelles* » et de « *dénigrer et mépriser ses opposants* » en conseil municipal. La récente diffusion sur les réseaux sociaux de photomontages visant la candidate a encore contribué à enflammer une campagne qui n'avait pas besoin de cela. Samira Ketfi dénonce des « *caricatures sexistes et racistes* », mais aussi des « *menaces physiques et intimidations* ».

L'ensemble des candidats a condamné les publications, mais sans véritablement faire retomber les tensions. Ameth N'Diaye, à la tête de la liste citoyenne, décrit, lui, une campagne « *détestable, irrespirable et nauséabonde* ». Il faut dire que l'ombre du passé continue de hanter les débats. « *Le système Dassault est mort avec le décès de Serge Dassault, mais les petites mains qui ont vécu du système aimeraient bien le faire revivre* », attaque le maire. Une lecture que conteste Samira Ketfi, ancienne adjointe de Jean-Pierre Bechter : « *Monsieur Dassault est décédé depuis huit ans. Je n'ai rien à voir avec un prétendu sys-*

tème Dassault que le maire agite constamment sans raison. » L'élue préfère déporter le débat sur le bilan du maire. Elle dénonce un « *échec cuisant dans tous les domaines* », avec une sécurité « *absolument pas prioritaire* » et un urbanisme sans réalisations concrètes, hormis des projets « *initiés par le maire précédent* ». Un avis partagé par Jean-François Bayle, ancien adjoint entre 1995 et 2020, tête de liste divers droite, qui renchérit : « *Le maire n'a rien réalisé durant six ans.* » Le conseiller municipal d'opposition appelle à « *renforcer et moderniser la police municipale* ».

Des logements et de la nature en ville
Bruno Piriou conteste vigoureusement les attaques de ses opposants en dressant une liste des réalisations durant son mandat : rénovation de la gare, réaménagement de la place du Comte-Haymon, contribution à la création de la ligne S et lancement des grands projets urbains. « *Les habitants veulent à la fois des logements et de la nature en ville, c'est tout le sens de notre projet* », plaide-t-il, mettant aussi en avant la démocratie participative

comme marqueur de son mandat. Ameth N'Diaye réplique en soulignant l'existence d'une dette de 100 millions d'euros. Et promet, en cas de victoire, « *un audit général sur la gestion de la ville et sur le management du personnel* ».

Reste une dernière grande question qui occupe les esprits : l'avenir des grandes friches urbaines du centre-ville. Sur le site de l'ancienne imprimerie Hélios, cinq hectares sont censés accueillir des centaines de logements, des commerces et des équipements publics. L'opération doit contribuer à redynamiser un centre historique marqué par la désindustrialisation. Bruno Piriou promet à la fois une densification maîtrisée, la désimperméabilisation des sols et la création d'îlots de fraîcheur.

Jean-François Bayle refuse la construction de « *tours de huit étages en plein centre-ville* » et propose de développer un parc d'activités pour les PME afin de « *favoriser l'emploi* ». Samira Ketfi et Ameth N'Diaye jugent également que « *Corbeil n'a pas besoin de tours* ». Ce dernier plaide, pour sa part, pour un projet plus mixte aux Grands Moulins, associant entreprises, tiers-lieu et marché. — **A. P.**

LES CHIFFRES DE LA SEMAINE

EN PARTENARIAT AVEC LA CCI PARIS-ÎLE-DE-FRANCE

3.971.706 –0,1 %

Le nombre d'emplois salariés dans le tertiaire marchand en Ile-de-France au T3-2025.

L'évolution du nombre d'emplois salariés dans le tertiaire marchand en Ile-de-France entre le T2-2025 et le T3-2025.

–0,2 % +5,9 %

L'évolution du nombre d'emplois salariés dans le tertiaire marchand en Ile-de-France entre le T3-2024 et le T3-2025.

L'évolution du nombre d'emplois salariés dans le tertiaire marchand en Ile-de-France entre le T4-2019 (dernier trimestre avant la crise sanitaire) et le T3-2025.

MUNICIPALES 2026

Gouverner la ville... et ses habitants à poils et à plumes

Entre pression citoyenne, impératifs sanitaires et nouvelles attentes urbaines, la place de l’animal s’impose comme un enjeu de politique publique. Les collectivités reconfigurent leurs services pour concilier bien-être animal, partage de l’espace et qualité de vie en ville.

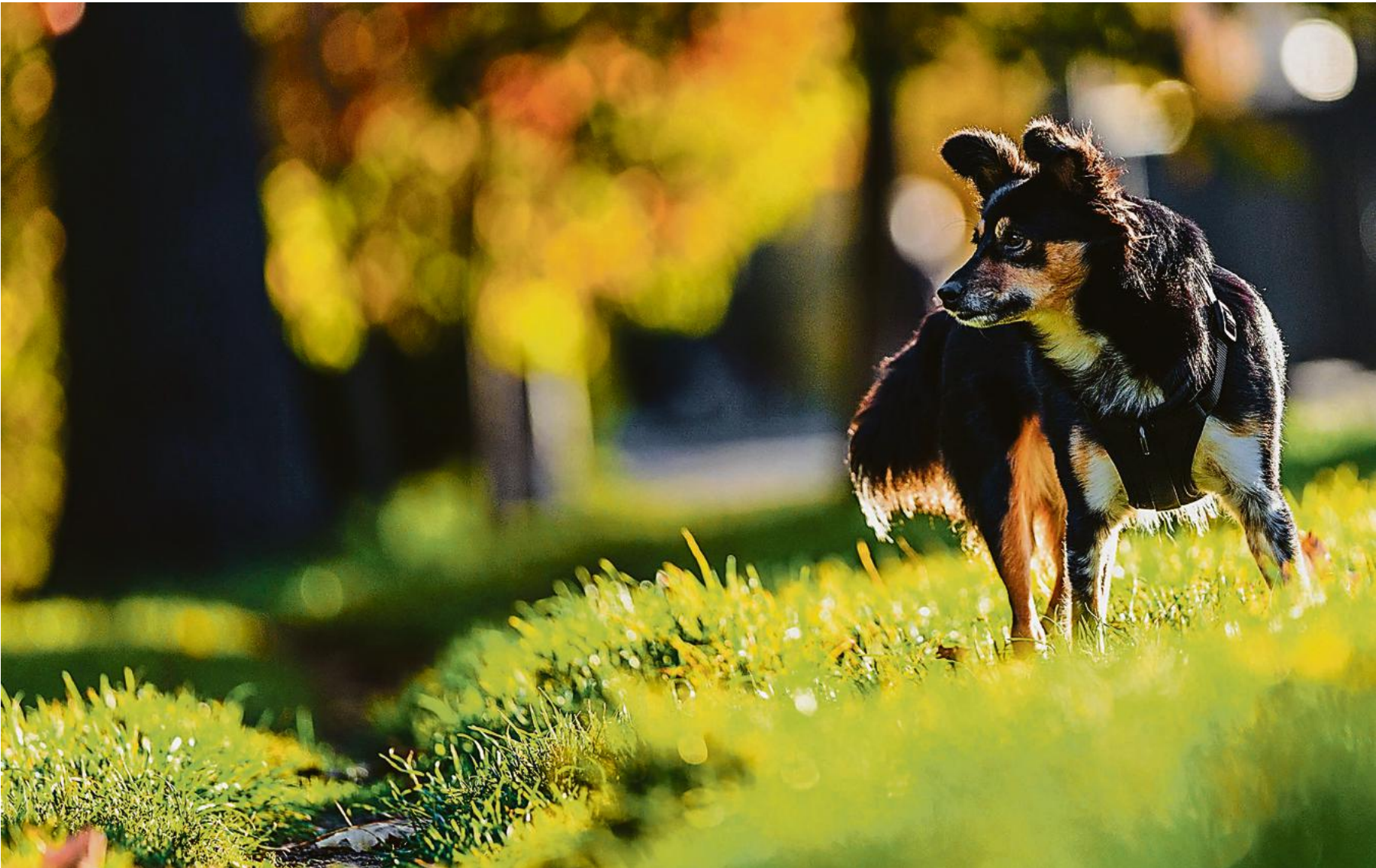
Catherine Bocquet

Un matin, dans une rue résidentielle des Hauts-de-Seine, un maire en campagne n’est interpellé ni sur la fiscalité ni sur les transports. On lui reproche... un distributeur de sacs pour déjections canines vide. « Ça, c’est un sujet sensible », glisse-t-il, mi-amusé, mi-résigné. La scène ferait sourire si elle n’illustrait pas une réalité nouvelle : en ville dense, l’animal est devenu un administré comme un autre, parfois le plus exigeant. Longtemps cantonnée aux marges, la condition animale s’impose désormais dans l’agenda des maires. A mesure que la métropole se densifie, elle révèle tensions de propreté, sécurité, biodiversité et vivre-ensemble.

Près de 295.000 chiens et 500.000 chats vivent dans la Métropole du Grand Paris selon l’Apur. En dix ans, la population féline a progressé de 18 % quand celle des chiens reculait de 6 %. La géographie animale épouse la géographie sociale : chiens dans l’Ouest parisien et les communes aisées, chats à Montmartre, dans les 15^e et 20^e arrondissements. Dans une région de près de 12 millions d’habitants, la cohabitation devient un exercice d’équilibre entre animaux errants, chats libres, pigeons, rats et retour discret de la faune sauvage.

Certaines collectivités structurent leur action en faveur de la cause animale. A Paris, l’adjoint chargé du sujet, Christophe Najdovski, met en avant un véritable changement d’échelle : « La capitale est passée de presque aucun caniparc en 2020 à 45 aujourd’hui, tandis que treize autres sont à l’étude. » Au total, 165 espaces verts sont accessibles aux chiens

La géographie animale épouse la géographie sociale : chiens dans l’Ouest parisien et les communes aisées, chats à Montmartre, dans les 15^e et 20^e arrondissements.



Près de 295.000 chiens et 500.000 chats vivent dans la Métropole du Grand Paris selon l’Apur. Ici, dans le parc de la Cité internationale universitaire à Paris (14^e arrondissement), en novembre 2025. Photo Antoine Sicot/Temps de Paws

tenus en laisse, avec une gestion « au cas par cas » pour limiter les conflits d’usage.

La ville a aussi inauguré début février, au parc de Bercy, la Maison de l’animal – rebaptisée Maison Jane Goodall – qui prévoit plus de 120 événements consacrés à la relation homme animal et une centaine de consultations vétérinaires solidaires sur un an. Paris met par ailleurs en avant l’arrêt des cirques avec animaux sauvages (une loi est passée en 2021) et privilégie des méthodes non létales pour réguler pigeons et rats.

Son adversaire de droite Rachida Dati se veut, elle aussi, « toutou friendly ». Depuis 2023, la maire du 7^e arrondissement organise des « apéritifs canins ». Elle promet de « donner toute leur place aux animaux en ville », avec des « sentiers Paris 4 pattes » où laisser les chiens sans laisse, l’ouverture des grands parcs, quais de Seine et d’un square par quartier. Elle propose aussi un chèque vétérinaire distribué « aux Parisiens les plus démunis ».

A Levallois-Perret, une délégation dédiée existe déjà depuis 2020. « Les Français attendent une

meilleure considération de la place de l’animal, notamment en ville », observe Constance Braut, conseillère municipale déléguée notamment à la protection animale. Label « Ville amie des animaux – trois pattes », guide pratique, carte d’alerte en cas d’accident : la commune multiplie les dispositifs.

Entre enjeux et contraintes
La question pèse électoralement. En 2020, le Parti animaliste a recueilli entre 1 % et 3 % des voix dans la plupart des communes franciliennes où il présentait des lis-

tes. Selon Ghalia Mercier, candidate LFI à Clichy, « 63 % des Français estiment que les animaux sont mal défendus par les politiques ». Elle plaide pour intégrer davantage le bien-être animal dans la commande publique et généraliser les gestions non létales.

Reste l’équation budgétaire. A Chennevières-sur-Marne, dans le Val-de-Marne, le maire (UDI), Jean-Pierre Barnaud, a engagé 5 millions d’euros dans une Maison de l’animal et du biotope de 1.000 m² : accueil de faune sauvage, prise en charge des chats errants et chiens

perdus, soins accessibles aux ménages modestes. Les consultations solidaires, campagnes de stérilisation et subventions associatives représentent un coût réel, « difficile à estimer globalement car réparti entre plusieurs délégations », reconnaît Christophe Najdovski.

Pour les exécutifs municipaux, l’animal devient un indicateur de qualité de vie autant qu’un test de gestion de la complexité urbaine : arbitrer entre riverains excédés, propriétaires attachés, associations mobilisées et impératifs réglementaires. ■

Tout ce qu’il faut savoir sur les enjeux des municipales en Seine-Saint-Denis

93 A l’approche des élections des 15 et 22 mars, tour d’horizon des luttes locales et des incontournables qui marquent ce scrutin dans les 39 villes du département.

Lucie Romano

Le millésime 2026 des élections municipales en Seine-Saint-Denis est marqué par des divisions locales entre Insoumis, socialistes et communistes, qui rendent l’issue incertaine dans plusieurs villes de gauche. Celles dirigées par un édile de droite ou du centre cherchent à tenir leur position.

● QUELLE GAUCHE ?
PS, PCF, France insoumise... En fonction des villes, ces partis figurent sur les mêmes listes ou des listes concurrentes. La lutte des gauches est engagée dans plusieurs communes, sur fond de souhait de la France insoumise de s’implanter localement et du recul des candidats communistes, dans ce qui a longtemps été le bastion rouge de l’Ile-de-France.

Les partis de gauche doivent aussi composer avec les mouvements citoyens présents cette année encore, comme à Bagnolet où le maire sortant PS, Tony Di Martino, allié au PCF, se représente face à son premier adjoint, tête de liste d’un mouvement citoyen et écologiste.

A Romainville, François Dechy, qui l’avait emporté en 2020 avec sa liste citoyenne et de gauche fait face à plusieurs concurrents de gauche ou citoyens.

● PCF ET INSOUIMIS, SEULS OU ENSEMBLE ?
Un accord entre PCF et Insoumis pour présenter un candidat commun dans une dizaine de villes a été conclu en décembre dernier. Parmi ces communes, la plus grande du département, Saint-Denis-Pierrefitte. Mathieu Hano-

tin, le maire sortant socialiste soutenu par Les Ecologistes, Génération.s et Place publique, y affronte, dans une campagne très tendue, Bally Bagayoko, Insoumis soutenu par le PCF.

● DES BASCULES POLITIQUES ?
Les deux dernières élections municipales avaient été marquées par une bascule à droite dans plusieurs communes importantes. C’était le cas en 2014 à Aulnay-sous-Bois, Le Blanc-Mesnil, Livry-Gargan et Villepinte. En 2020, Aubervilliers et Bondy, bastions historiques de la gauche, passaient à leur tour de ce côté de l’échiquier.

A l’inverse, Saint-Ouen était reprise par un socialiste après un mandat à droite, et Saint-Denis, dirigée par le PCF depuis la Libération, devenait socialiste.

● OBJECTIF POUR LA DROITE : GARDER SES VILLES
Pour la droite et le centre, qui dirigent la majorité des 39 villes du département, l’enjeu est moins de conquérir de nouvelles communes que de maintenir les places existantes. A Villepinte notamment, la succession de Martine Valleton (LR) n’est pas garantie.

Noisy-le-Grand, Rosny-sous-Bois et Villemomble ne semblent pas non plus des forteresses impenables par la gauche.

Gournay-sur-Marne, prise à la droite pendant deux mandats par Eric Schlegel (sans étiquette) pourait à l’inverse reprendre l’étiquette.

● LES CAS TRÈS PARTICULIERS
Devenu recteur de l’académie de Strasbourg en juin 2024, Olivier Klein se représente à la tête de Cli-

chy-sous-Bois. Socialiste passé par le gouvernement d’Elisabeth Borne en 2022, maire de 2011 à 2022, il avait repris les rênes de la commune en 2023.

A Sevrans, l’ancien maire, Stéphane Gatignon (ex-EELV), qui avait créé la surprise en démissionnant en 2018, défie son ancien premier adjoint devenu maire (divers gauche) en 2020, Stéphane Blanchet.

● LE PRIX DE LA LONGÉVITÉ
Christian Demuynck, le maire LR de Neuilly-Plaisance, en poste depuis 1983, veut remettre l’écharpe. A 78 ans, il est le doyen des candidats.

A l’inverse, des figures locales quittent leur mairie. François Asensi, maire divers gauche de Tremblay-en-France, passe la main après six mandats. Tout comme

Gilles Poux, maire communiste de La Courneuve depuis trente ans.

● DEUX PARLEMENTAIRES DANS LA BATAILLE
A La Courneuve, Aly Diouara, élu député La France insoumise en 2024, cherche à récupérer le siège laissé vacant par Gilles Poux.

Au Blanc-Mesnil, Thierry Meignen, sénateur (LR) depuis 2021, a l’intention de récupérer le fauteuil de maire laissé à son adjoint Jean-Philippe Ranquet en raison du non-cumul des mandats. Il se présente comme « président de la majorité municipale » et continue de conduire les affaires de la ville.

● DES CANDIDATS RN
Trois candidats RN se sont lancés dans la bataille des municipales dans le département, à Stains, Villemomble et Rosny-sous-Bois. ■

Eau de Paris se dote d'une nouvelle « tour de contrôle »

75 Avec des coûts de dépollution en constante augmentation, la régie publique cherche à réaliser des économies, notamment sur son bâti, pour contenir les prix affichés aux trois millions de Parisiens qu'elle fournit en eau potable.

Adèle Loisel

Au cœur d'une tour flam-bant neuve haute de neuf étages nichée au cœur du 13^e arrondissement de Paris se cache le « bunker » d'Eau de Paris. Sur le plan technique, cette salle ultrasécurisée d'ordinaire fermée au public est appelée le « dispatching » [régulateur du trafic, NDLR]. Ou pour simplifier, la « tour de contrôle ». Que s'y cache-t-il ? « Toute la vie de Paris », sourit Frédéric Rocher, directeur du centre de pilotage intégré de la régie publique.

Dans cette salle blindée se dressent plusieurs cartes du territoire d'Ile-de-France sur trois écrans géants. Des lignes aux couleurs fluorescentes y tracent en temps réel la consommation d'eau potable de trois millions de personnes présentes chaque jour à Paris. « Lors de matchs, la consommation chute, sauf lors de la mi-temps où elle explose, illustre Frédéric Rocher. Et à la fin de la rencontre on peut aisément deviner si le PSG a gagné ou perdu selon que la consommation d'eau explose avec les festivités ou s'endorme avec les déçus. »

Coûts croissants

Jusqu'à début février ce bunker – ainsi que les bureaux qui l'encadrent – logeait la moitié de ses 900 collaborateurs à quelques rues du nouveau siège, dans le 13^e arrondissement également. La régie publique y était toutefois locataire, versant un loyer de 5 millions d'euros par an. En investissant

100 millions d'euros, Eau de Paris devient propriétaire de nouveaux murs amortis sur vingt ans, calcule-t-elle. Bien que colossal, cet investissement n'aura « aucune répercussion sur la facture d'eau des Franciliens », tient à rassurer la nouvelle directrice de l'établissement, Ivoa Alavoine, en poste depuis janvier. Au contraire, c'est parce que d'autres coûts pèsent sur le prix de l'eau – passé de 2,93 euros le mètre cube en 2010 à 4,23 euros aujourd'hui – que la régie a choisi de maîtriser ses charges immobilières. Les autres causes de cette inflation s'imputent à la crise énergétique et aux coûts croissants du traitement de l'eau.

Pour maintenir des tarifs compétitifs, Eau de Paris mise également sur la dépollution de l'eau... en remontant directement à la source, soit autour d'exploitations agricoles éparpillées sur cinq régions. Depuis 2020, la régie a consacré 20 % de la facture des Parisiens au financement d'un système de contrats pour « services environnementaux rendus ». Instauré avec plus d'une centaine d'agriculteurs installés sur des zones de captage, il a vocation à les aider à supprimer les engrais ou basculer vers le bio.

L'eau plus fréquemment turbide

Car les sols, de plus en plus pollués, renchérissent le traitement de l'eau réalisé en aval dans les sept usines consacrées à cet effet. « Nous devons renouveler de plus en plus régulièrement les charbons actifs qui nous servent à purifier l'eau », souligne



Depuis le « dispatching » d'Eau de Paris, la consommation d'eau potable de plus de trois millions de Parisiens s'observe en temps réel.

Anne-Sophie Leclère, directrice générale adjointe de la régie publique. Parfois même l'eau est trop turbide pour être traitée et distribuée. Comme ce fut le cas pour l'une des régies concurrentes, le Sedif (syndicat des eaux d'Ile-de-France), lors du dernier épisode de forte pluie en février, « raison pour laquelle nous avons ouvert nos interconnexions et

fourni de l'eau à leurs clients », rembobine la directrice d'Eau de Paris. Pour éviter qu'un tel épisode ne se reproduise, bien qu'il soit courant, le syndicat – qui distribue l'eau potable à 4,1 millions de Franciliens – investit dans une technologie dite d'osmose inverse basse pression, déployable en 2032. La méthode doit rendre le traitement de l'eau

La régie a choisi de maîtriser ses charges immobilières.

plus performant, en abattant notamment micropolluants et PFAS dans l'eau. Mais l'investissement estimé à 1 milliard d'euros fait craindre une augmentation des prix de l'eau distribuée par le Sedif. Une occasion dont pourrait se saisir Eau de Paris afin de gagner des parts de marché. A condition toutefois de parvenir à contenir ses prix. ■

Un spécialiste de la confiserie débarque sur le marché de Rungis

94 L'entreprise familiale Dupleix a inauguré jeudi dernier ses nouveaux locaux, dans un bâtiment dessiné par Portzamparc.

Audrey Guettier

Sucettes, caramels, fraises tagada, chewing-gums, madeleines, chocolats pâtisseries ou encore bonbons de la marque Krema... Dans les étages de l'entrepôt du grossiste Etablissements Dupleix, des milliers de confiseries attendent d'être dévorées dans les restaurants, les hôtels, les boulangeries ou dans les supérettes de proximité. L'entreprise familiale, née en 1967 dans le 15^e arrondissement de Paris, a choisi de s'agrandir et d'implanter son nouveau site logistique de 500 mètres carrés sur le Marché d'intérêt national (MIN) de Rungis (Val-de-Marne).

Jeudi dernier, les Etablissements Dupleix ont présenté leurs nou-

veaux locaux dans un bâtiment en bois de 1.000 mètres carrés dessiné par l'architecte Christian de Portzamparc. Avec près de dix salariés, l'entreprise a posé ses valises à Rungis en novembre, en investissant près d'un million d'euros pour aménager ses locaux et pouvoir développer son activité. « Nous manquions cruellement de place dans nos locaux du 15^e », explique Michael Bendavid, directeur général des Etablissements Dupleix, qui ne divulgue pas le chiffre d'affaires de l'entreprise.

Moderniser et renforcer l'attractivité

Sur le marché de Rungis, l'entreprise souhaite travailler avec les autres grossistes déjà installés pour

élargir leur catalogue. « Désormais, les grossistes de Rungis peuvent commander chez nous pour compléter leurs offres actuelles à destination de leurs clients », indique Adam Bendavid, directeur du site sur le MIN. Des clients du marché de Rungis – restaurateur, traiteur, hôtelier – peuvent aussi passer sur le site pour commander en parallèle de leurs achats de fruits et légumes. Cela res-

La date

1967

Naissance des Etablissements Dupleix, à Paris.

tera néanmoins minoritaire, la société souhaite avant tout réaliser du commerce avec les grossistes.

Grâce à la localisation de Rungis, l'entreprise y gagne aussi sur le plan logistique. Aujourd'hui, plus aucune commande n'est expédiée depuis le site du 15^e arrondissement où l'entreprise devait s'organiser dans un bâtiment de trois étages. De plus, les grossistes viennent sur ce nouveau site pour récupérer les confiseries et les livrer directement à leurs clients en complément de leurs produits.

« Etape majeure »

« Nous franchissons une étape majeure de la modernisation du marché de Rungis », salue Stéphane Layani aux « Echos », président-directeur général de la Semmaris, société gestionnaire du marché. Il ajoute que cela « vient enrichir l'excellence gastronomique de notre marché ». Les Etablissements Dupleix sont en effet les premiers sur ce secteur de la confiserie à s'installer sur le marché. « Cela renforce l'attractivité du MIN, car elle complète l'offre disponible », dit Franck Lliso, président de l'Union générale des syndicats des grossistes sur le marché de Rungis (Unigros).

La Semmaris cherche aujourd'hui un autre opérateur pour louer les 500 mètres carrés restant de ce nouveau bâtiment « F8 » qu'elle a financé à hauteur de 3 millions d'euros. Parmi ces besoins, elle a émis la volonté d'avoir un torréfacteur pour continuer d'alimenter le MIN avec de nouveaux produits. ■

L'université Paris-Saclay rejoint le cercle fermé des universités mondiales de recherche intensive

91 L'université Paris-Saclay fait son entrée dans le club fermé des 31 universités de recherche intensive de l'Universitas 21. Ce réseau, fondé à la fin des années 1990, rassemble des institutions de premier plan sur six continents. Avec pour parti pris de « faire face aux défis globaux, climat, santé, transitions numériques ou énergétiques, contre lesquels une université ne peut agir seule ». Les membres mettent en commun leurs expertises et développent des programmes conjoints et des échanges d'étudiants. Jusqu'ici, aucune université française ne figurait dans ce groupe. Paris-Saclay rassemble grandes écoles, universités et organismes de recherche sur le plateau de Saclay, au sud de la capitale. Ses laboratoires se distinguent en mathématiques, en physique, en sciences du vivant, en ingénierie ou encore en sciences humaines et sociales. Elle privilégie l'interdisciplinarité et le lien avec l'innovation industrielle. Concrètement, les quelque 50.000 étudiants de l'établissement auront accès à des programmes collaboratifs internationaux, des défis thématiques et des formats courts de travail en équipes multiculturelles. Certains dispositifs proposent à des groupes issus de plusieurs pays d'élaborer des solutions à des problématiques soumi-ses par des organisations internationales ou des acteurs socio-économiques. Le réseau organise également des concours de présentation de thèses, des ateliers destinés aux jeunes scientifiques pour faciliter leur insertion dans des collaborations internationales. — A.P.

EN PARTENARIAT AVEC LA CCI PARIS-ÎLE-DE-FRANCE

304.471 –0,2 %

Le nombre d'emplois salariés dans le tertiaire marchand dans le Val-de-Marne au T3-2025.

L'évolution du nombre d'emplois salariés dans le tertiaire marchand dans le Val-de-Marne entre le T2-2025 et le T3-2025.

+0,3 % +1,7 %

L'évolution du nombre d'emplois salariés dans le tertiaire marchand dans le Val-de-Marne entre le T3-2024 et le T3-2025.

L'évolution du nombre d'emplois salariés dans le tertiaire marchand dans le Val-de-Marne entre le T4-2019 (dernier trimestre avant la crise sanitaire) et le T3-2025.



Les Etablissements Dupleix sont les premiers sur ce secteur de la confiserie à s'installer sur le marché de Rungis. Photo Audrey Guettier/« Les Echos »



Dauphine Executive Education, le département de formation continue de Paris Dauphine-PSL, quitte ses murs historiques de la porte Dauphine pour la Défense. DR

Dauphine s'installe au cœur de la Défense

92 En s'implantant à la Défense, l'université Paris-Dauphine-PSL mise sur une visibilité accrue auprès des entreprises et un développement ambitieux de son pôle de formation continue, Dauphine Executive Education.

Catherine Bocquet

L'université Paris-Dauphine-PSL (Paris Sciences et Lettres) poursuit sa mue. Son département de formation continue, Dauphine Executive Education, quitte ses murs historiques de la porte Dauphine, dans le 16^e arrondissement de Paris pour s'installer dans la tour Europlaza, propriété de Vitura (ex-Cegereal), à la Défense.

Ce déplacement vers les Hauts-de-Seine, à quelques stations de métro seulement du campus, traduit un glissement assumé : sortir d'un modèle centré sur l'université pour s'insérer directement au cœur du tissu économique. Le déménagement répond également à une

Ce déplacement vers les Hauts-de-Seine, à quelques stations de métro seulement du campus, traduit un glissement assumé.

Celui de sortir d'un modèle centré sur l'université pour s'insérer directement au cœur du tissu économique.

nécessité pratique : en rénovation, le campus historique de la place du Maréchal-de-Lattre-de-Tassigny ne permettait plus d'absorber la croissance des programmes. « Les salles devenaient insuffisantes et l'organisation des emplois du temps très contrainte », reconnaît Bruno Bouchard, président de l'université Paris-Dauphine-PSL.

La Défense, nouveau terrain de jeu

L'établissement a alors choisi de s'implanter au cœur du premier quartier d'affaires européen, au milieu de 2.800 entreprises et d'un tiers du CAC 40. Avant de retenir Europlaza, l'université, qui sera locataire sur une durée de neuf ans, a étudié une vingtaine d'implantations possibles, dont la plupart hors du quartier d'affaires, arbitrant entre dimension économique et cohérence académique. Les loyers (non connus) ont certainement pesé dans la balance. « Le prix a compté, mais ce n'est qu'un élément parmi d'autres », insiste Bruno Bouchard.

Dans le socle de l'immeuble, 2.500 m² ont été aménagés pour accueillir une vingtaine de salles et près de 440 participants simultanément sur une grande amplitude horaire : le lieu fonctionne de 9 heures à 22 heures du lundi au samedi et certains dimanches. Près de 150 enseignants-chercheurs et 800 professionnels y assureront des formations en finance, immobilier, IA ou encore droit (liste non exhaustive). Les équipes administratives, quant à elles, occuperont une partie du quatrième étage.

L'ensemble des espaces, dont l'aménagement représente un coût d'environ un million d'euros, ont été conçus par l'architecte Catherine Gascon de l'agence Ilmelgo. Les apprenants peuvent par

ailleurs bénéficier des services mutualisés du bâtiment – lounge, cafétéria avec terrasse, salle de sport et jardin privatif de 3.000 m² – partagé avec des locataires tels que KPMG, BPI France, Nintendo, ou l'Autorité bancaire européenne.

Un levier de croissance

Au-delà du symbole, l'opération accompagne l'évolution même de la formation continue, devenue un pilier stratégique pour l'université. La nouvelle implantation doit permettre d'augmenter le nombre d'apprenants, pour l'heure de 4.200 chaque année, en ciblant notamment le top management. Ce public est d'ores et déjà très présent : 70 % des apprenants ont un BAC +5 et près des deux tiers plus de quinze années d'expérience. Mais « la marge de progression est réelle », assure le président de l'université.

La visibilité auprès des entreprises constitue un objectif central. Une implantation au cœur du monde économique a donc évidemment pour objectif de rendre encore plus visibles les formations dispensées et dépasser une logique reposant principalement sur le bouche à oreille. Une communication plus structurée, en lien avec les acteurs institutionnels et privés de la Défense, sera mise en place pour soutenir le développement de Dauphine Executive Education. ■

4.200
APPRENANTS
CHAQUE ANNÉE

La nouvelle implantation doit permettre d'augmenter leur nombre en ciblant notamment le top management.

CY Cergy Paris Université se tourne toujours plus vers le monde économique

95 Malgré les questionnements des entreprises face à la baisse des aides à l'embauche d'apprentis, l'université maintient une offre de plus de 50 % d'alternants en Master.

Hugo Robert

L'université de Cergy-Pontoise renforce ses relations avec le monde de l'entreprise. En ce début d'année 2026, CY Cergy Paris Université annonce une refonte des parcours en licence pour faciliter les réorientations vers l'alternance et veut multiplier les ponts avec les grands groupes du département et de la région, malgré les coupes prévues sur les aides à l'embauche pour les contrats d'apprentissage dans l'enseignement supérieur.

Depuis sa création en 1991, l'université du Val-d'Oise a connu un développement expressif en misant sur la proximité avec le tissu économique et l'alternance. Elle compte aujourd'hui, 26.000 étudiants dont 2.900 alternants et plus de la moitié des cursus en Master sont proposés en apprentissage, quelle que soit la discipline. « Nous voulons créer un cercle vertueux entre les étudiants et les entreprises », ambitionne Fabrice Goubard, vice-président de l'université délégué à la formation.

Favoriser les transitions

Conformément à son identité d'université à vocation très professionnalisante, CY vient de mettre en place une passerelle pour les étudiants en difficulté en première année afin de leur permettre de rebondir dès l'année suivante vers l'alternance à travers des DUT et des licences professionnelles dans le commerce, le management et les services à l'international. Afin de ne pas perdre une année, de nouveaux modules de formations qui seront développés l'année suivante sont intégrés en cours d'année pour valider les crédits.

Pour l'instant, seule une poignée d'étudiants en a bénéficié depuis la rentrée et leur nombre est amené à augmenter. Un portail dédié sur Parcoursup ouvrira à la rentrée 2026. « Il faut pouvoir repérer et parler avec ces étudiants, leur proposer d'autres voies au lieu de redoubler », pointe Fabrice Goubard, qui s'appuie sur les établissements partenaires de l'université, totalisant des effectifs de 40.000 étudiants sur différents campus de Cergy à Gennevilliers jusqu'à Saint-Germain-en-Laye.

Si l'inquiétude plane sur l'apprentissage au vu des baisses des primes à l'embauche, la dynamique est toujours au beau fixe à Cergy-Pontoise. Alors que la

Nous voulons créer un cercle vertueux entre les étudiants et les entreprises. »

FABRICE GOUBARD
Vice-président de l'université délégué à la formation

direction de l'université tablait sur une baisse de 10 % du nombre de contrats d'apprentissage pour les Master, l'année 2025 s'est conclue avec une stabilisation des effectifs.

Ces bons scores ont été soutenus par le centre des formations des apprentis (CFA) interne à l'université qui totalise 800 contrats sur les 1.200 alternants. « Près d'un quart sont effectués dans les entreprises du département, cela témoigne d'un fort ancrage local », souligne le vice-président de l'université. Ce sont principalement dans les grands groupes comme ADP, Orange ou Sopra Steria que les contrats sont signés.

Filière santé

Pour consolider l'apprentissage et même l'accroître, l'université place notamment ses espoirs dans le domaine de la santé. En effet, le grand hôpital Novo de Pontoise est l'un des plus grands partenaires d'apprentis de l'université de Cergy-Pontoise, entre autres dans le cadre du Master en droit de la santé. « L'hôpital Novo est un sujet stratégique car nous prêchons pour une faculté de santé. Nous travaillerons sur le premier cycle de formation des médecins pour amener des internes au centre hospitalier », développe Fabrice Goubard.

Un site a même déjà été anticipé entre Cergy et Pontoise pour accueillir les nouveaux étudiants. Cette ambition s'insère dans une profonde modernisation et agrandissement des différents sites du campus. Ainsi, une nouvelle école d'ingénieur et un département consacré aux sciences humaines sont sortis de terre ces dernières années, en attendant une école d'art flamboyante neuve. ■



L'université de Cergy-Pontoise compte 26.000 étudiants, dont 2.900 alternants, et plus de la moitié des cursus en Master sont proposés en apprentissage. Photo CY Cergy Paris Université

EN PARTENARIAT AVEC LA CCI PARIS-ÎLE-DE-FRANCE

832.721 **-0,1 %**

Le nombre d'emplois salariés dans le tertiaire marchand dans les Hauts-de-Seine au T3-2025.

L'évolution du nombre d'emplois salariés dans le tertiaire marchand dans les Hauts-de-Seine entre le T2-2025 et le T3-2025.

-0,4 % **+6,9 %**

L'évolution du nombre d'emplois salariés dans le tertiaire marchand dans les Hauts-de-Seine entre le T3-2024 et le T3-2025.

L'évolution du nombre d'emplois salariés dans le tertiaire marchand dans les Hauts-de-Seine entre le T4-2019 (dernier trimestre avant la crise sanitaire) et le T3-2025.

La Seine Musicale ouvrira sa troisième scène cet été

92 Cette scène en plein air pourra accueillir jusqu'à 3.000 spectateurs. Elle s'ajoute aux deux salles existantes et renforce l'attractivité de l'île Seguin qui s'est récemment dotée d'un parc d'un hectare et demi.

Martine Robert

Son environnement change en bien ! La Scène musicale peut enfin profiter de la mise en service de la seconde passerelle d'accès à l'île Seguin à Boulogne-Billancourt (Hauts-de-Seine), mais aussi de l'ouverture du nouveau parc Gauthier-Mougin, lui offrant un hectare et demi d'espace vert juste à côté. C'est de bon augure au moment où l'institution s'apprête à se doter cet été d'une troisième scène en extérieur, sur son parvis. « *Cela nous permettra d'accueillir environ 3.000 personnes*

« Cette troisième scène est un potentiel levier de croissance, les producteurs de musiques actuelles sont vraiment partants. »

OLIVIER HABER
Directeur général
de La Seine Musicale

en mode debout. Ce sera une offre supplémentaire et différenciante, en plein air pendant la période estivale », confie aux « Echos » son directeur général Olivier Haber, également directeur de STS Evénements (TF1-Sodexo), société d'exploitation de La Seine Musicale.

Cette troisième scène pourra fonctionner de fin juin à fin septembre, une période où les deux salles couvertes baissent en régime. A savoir sa Grande Seine modulable (2.000 à 6.800 personnes), dédiée aux musiques actuelles et aux grands spectacles tels Les Victoires de la Musique, les comédies musicales « Starmania » ou « La Haine », les ballets de Benjamin Millepied, mais aussi à des scénographies insolites (patinoire pour « Holiday on Ice », manège équestre pour Bartabas, podium de défilé pour Balmain...) ; et son Auditorium (1.150 places) axé sur les concerts classiques (notamment ceux de Insula Orchestra en résidence), le jazz et les musiques du monde.

Image novatrice

« Aujourd'hui, La Seine Musicale est mature, elle a su développer une image novatrice, et nous pouvons nous permettre de faire vivre le lieu encore différemment. Cette troisième scène est un potentiel levier de croissance, les producteurs de musiques

actuelles sont vraiment partants », poursuit Olivier Haber. Une programmation qui n'empêchera pas le maintien des six dates de projections cinématographiques sous les étoiles.

L'an dernier, La Seine Musicale a enregistré 255 levers de rideaux et attiré plus de 500.000 spectateurs. Nul doute qu'avec l'inauguration, à l'autre bout de l'île Seguin, courant 2026, du centre d'art d'Emerige, avec son hôtel, ses restaurants, ses commerces, ses cinémas, le site va devenir « un lieu de destination » à la journée. « *Cela nous permettra par exemple de mieux commercialiser nos propositions courtes, nos formats de 45 minutes par exemple* », pointe le dirigeant.

Diversité d'espaces

En attendant, 2026 commence fort, avec « The Last Ship » de Sting, un spectacle inédit écrit par le chanteur né près d'un chantier naval et qui occupera l'affiche durant trois semaines, ou encore le « Boléro » de Ravel par le Ballet Béjart déjà complet, et à l'automne « La Cage aux folles » avec Laurent Lafitte qui a joué cette comédie musicale à guichets fermés au Châtelet.

« *Et nous créons aussi des spectacles, tels "Il était une fois Ennio Morricone et Nino Rota", "Michel Legrand et le cinéma" ou "Charlotte"*

avec Audrey Tautou que l'on commence à faire tourner », note encore Olivier Haber.

Outre ses salles de spectacles, La Seine Musicale compte également des espaces de réception pour des événements d'entreprise, des studios d'enregistrements et de répétitions (lui ayant notamment permis d'accueillir en résidence le rappeur américain Usher en 2023), et des concessions de bars et de restaurants dont certains sur le parvis pourraient bénéficier de la présence de la troisième scène.

C'est la diversité de ses espaces et son cadre insulaire dégagé qui avaient valu à La Seine Musicale d'être choisie, le 5 décembre dernier, par Disney pour l'avant-première européenne du film « Avatar : de feu et de cendres ». Pas moins de 3.700 drones avaient illuminé le ciel de Paris et dessiné dans l'obscurité le visage d'un Na'vi et le titre du nouveau blockbuster de James Cameron.

L'an dernier, La Seine Musicale a réalisé 12 millions d'euros de chiffre d'affaires, entre la location de ses salles et de ses studios, la commercialisation de la billetterie, la production de spectacles, les partenariats (notamment le Crédit Mutuel) et concessions, les bars, les séminaires et conventions, le merchandising. ■

En Seine-Saint-Denis, les élus s'accordent sur l'avenir des canaux

93 Cinq collectivités ont approuvé le schéma directeur en faveur de nouveaux usages, récréatifs et logistiques, sur les canaux de l'Ourcq et de Saint-Denis.

Lucie Romano

Développer de nouveaux usages récréatifs mais aussi logistiques sur le canal de l'Ourcq et le canal Saint-Denis. C'est l'objectif du schéma directeur des deux canaux réalisé par l'Apur, l'agence d'urbanisme parisienne. Un document finalisé en novembre dernier et désormais approuvé par les cinq collectivités partenaires : la Ville de Paris, propriétaire de ces canaux créés au XIX^e siècle, le Conseil départemental de Seine-Saint-Denis, ainsi que trois des quatre intercommunalités du département, Est Ensemble, Grand Paris Grand Est et Plaine Commune, qui a fermé la marche des approbations du document lors de son conseil de territoire mardi 17 février.

Ce schéma porte sur la partie « grand gabarit » du canal de l'Ourcq, entre La Villette (19^e arrondissement de Paris) et Les Pavillons-sous-Bois, soit 8,7 kilomètres qui excluent le « petit gabarit » sur une centaine de kilomètres, peu adapté au fret fluvial. Le document couvre aussi le canal Saint-Denis sur 6,5 kilomètres, entre l'Ourcq et la section de la Seine située sur la commune de Saint-Denis. « *On parlait jusqu'ici de la Seine, mais les canaux méritaient aussi une attention particulière pour qu'ils puissent représenter une force dans les différents territoires* », relève Patricia Peloux, la directrice générale adjointe de l'Apur. Après un dia-

gnostic concerté, des orientations ont été partagées entre les parties prenantes qui veulent faire des canaux un support de transition écologique et de préservation du patrimoine bâti et paysager.

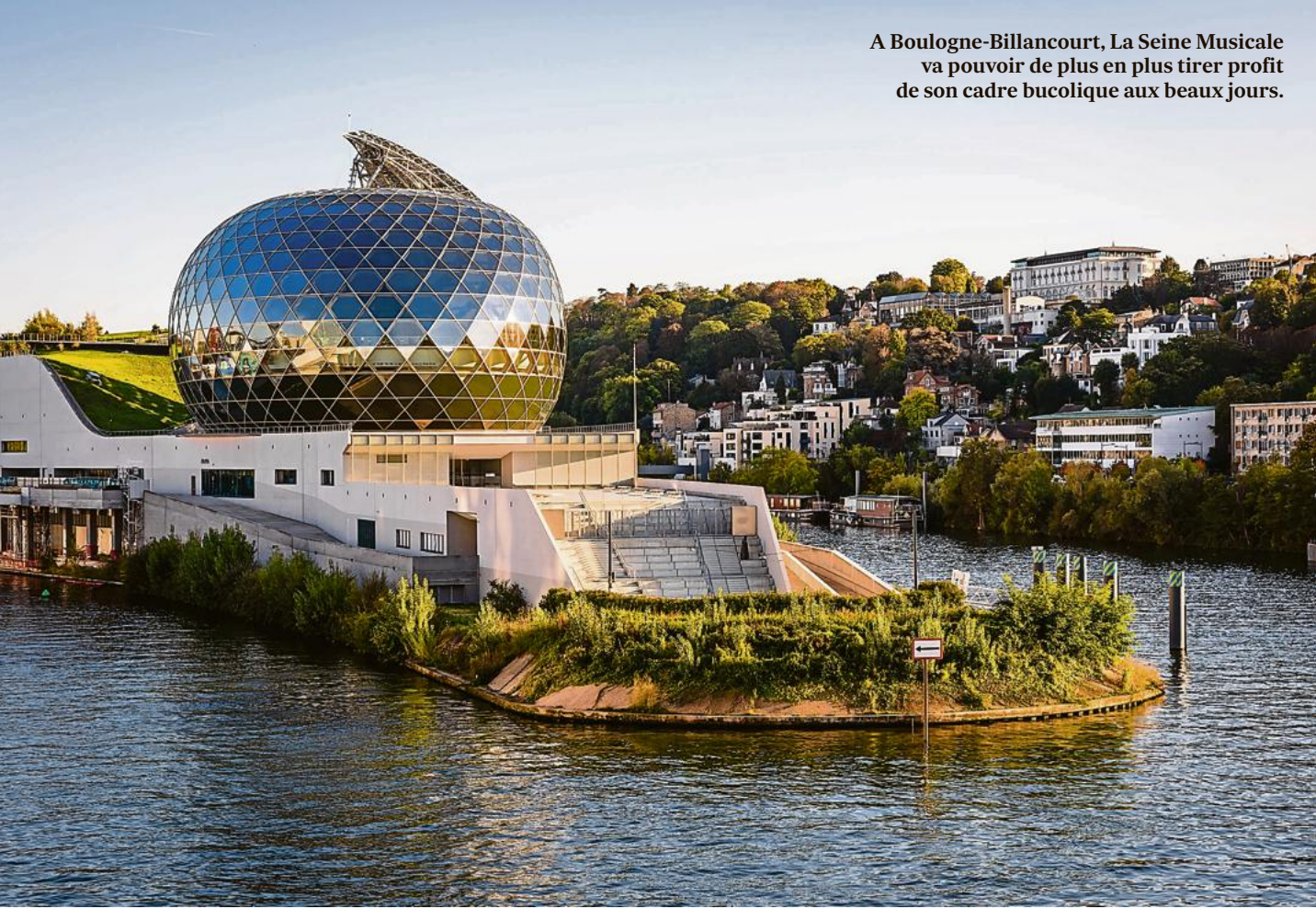
Résonnance avec les projets du Grand Paris

Un vecteur de transformation aussi. C'est pourquoi le document fait résonner les canaux avec les développements urbains envisagés à proximité, notamment les futures centralités connectées au Grand Paris Express telles que le pont de Bondy.

L'enjeu est de spatialiser les activités au bon endroit et de faire coexister des usages différents. Ainsi, pour les loisirs, le schéma liste notamment cinq potentiels sites de baignade là où le canal s'élargit. Des sites qui doivent rester compatibles avec la navigation. Ces types d'espaces récréatifs sont imaginés en lien avec de nouvelles voies cyclables et passerelles surmontant les canaux.

Sur d'autres tronçons, le maintien voire le renforcement d'activités économiques est plutôt souhaité, avec des restaurants sur les berges, mais à d'autres endroits des ports industriels et des cimenteries. Enfin, le schéma réserve aussi de possibles emplacements pour des quais à usage partagé pour le (dé) chargement de la logistique fluviale.

Mi-janvier, les élus se sont aussi mis d'accord sur une convention de gouvernance du schéma. ■



A Boulogne-Billancourt, La Seine Musicale va pouvoir de plus en plus tirer profit de son cadre bucolique aux beaux jours.

Shutterstock

EN PARTENARIAT AVEC LA CCI PARIS-ÎLE-DE-FRANCE

377.671 +0,1 %

Le nombre d'emplois salariés dans le tertiaire marchand en Seine-Saint-Denis au T3-2025.

L'évolution du nombre d'emplois salariés dans le tertiaire marchand en Seine-Saint-Denis entre le T2-2025 et le T3-2025.

+0,6 % +5,4 %

L'évolution du nombre d'emplois salariés dans le tertiaire marchand en Seine-Saint-Denis entre le T3-2024 et le T3-2025.

L'évolution du nombre d'emplois salariés dans le tertiaire marchand en Seine-Saint-Denis entre le T4-2019 (dernier trimestre avant la crise sanitaire) et le T3-2025.

EN PARTENARIAT AVEC
nomination
SMART DATA FOR BUSINESS PERFORMANCE

SERVICES NUMÉRIQUES

SPIE ICS
Delphine Ferrier
est promue directrice générale de SPIE ICS. A ce titre, elle entre au comité de direction de SPIE France.

Agée de 48 ans, elle est ingénieure de formation. Elle a pris la responsabilité de la direction des activités Grand Atlantique en 2021. C'est en 2009 qu'elle est entrée chez Spie.

TRANSITION ÉNERGÉTIQUE

SPIE CITYNETWORKS
Xavier Daubignard
prend la direction générale de SPIE CityNetworks.

A 52 ans, cet ingénieur de formation est devenu directeur général de SPIE ICS en 2020. Il siège au comité de direction de SPIE France. C'est en 2005 qu'il a intégré SPIE.

COURTAGE EN CRÉDIT

EMPRUNTIS
Caroline de Amarin
est nommée directrice des ressources humaines du groupe Empruntis.

A 45 ans, cette titulaire d'une licence professionnelle en assurance, banque et finance a construit l'essentiel de son parcours dans le groupe Empruntis. Elle a notamment assumé des fonctions de supervision, puis de responsable formation et de responsable recrutement.

Guillaume Bourget
Rejoint le groupe Empruntis en tant que directeur financier.

Agé de 56 ans, il est titulaire du DSCG et d'un master comptabilité et finance de Paris-Dauphine. Au cours de sa carrière, il fut directeur financier au sein de groupes comme Lagardère, Lucien Barrière, Edenerd, Indigo-OPnGo et Prenax.

SOLUTIONS SÉCURISÉES

LINXENS
Laurent Letestu
devient directeur financier groupe chez Linxens.

Diplômé de Neoma Business School et de l'université Paris Dauphine – PSL, il évoluait dernièrement au

sein de Sercel (groupe Viridien). Auparavant, il était CFO de la division automobile d'ITT Motion Technologies. Il a également exercé des fonctions financières dans le groupe Brambles (Ferguson et CHEP).

TECHNOLOGIES AUTOMOBILES

FORVIA
Sébastien Limousin
accède au poste de vice-président exécutif de la business group seating de Forvia.

Ancien élève de Polytechnique, ce diplômé de l'Ecole des Mines de Paris était vice-président exécutif de Clean Mobility depuis juillet dernier. Arrivé chez Forvia en 2014, il fut vice-président chargé des ventes, programmes et de la stratégie pour le business group Clean Mobility.

décideurs locaux

Les Echos

ENTREPRISES & COLLECTIVITÉS

SPÉCIAL RHÔNE

CMA CGM envisage une barge fluviale entre Lyon et Fos-sur-Mer

Le géant mondial du transport investit 20 millions d’euros dans une barge électrique et poursuit l’aménagement du port Edouard-Herriot de Lyon.

Stéphane Frachet
— Correspondant à Lyon

CMA CGM va lancer les études pour construire une barge fluviale qui fera la navette sur le Rhône entre les ports de Marseille-Fos et Lyon afin d’augmenter la part de transport de marchandises par voie fluviale. Le géant français du transport veut faire du Rhône une « *autoroute fluviale* », dit Rodolphe Saadé, PDG de l’armateur, pour attirer les chargeurs vers le fleuve qui ne représente que 5 % des échanges. La route, par l’autoroute A7 essentiellement, capte 80 % du fret. Le train transporte les 10 % restants.

Ce bateau de 185 mètres de long est estimé à 20 millions d’euros. Il sera le petit frère d’une barge que CMA CGM exploite déjà sur le Mékong, entre Vietnam et Chine, où le trafic de marchandises est historiquement plus développé. L’armateur prévoit de sélectionner un chantier naval européen pour sa construction. L’appel d’offres est en cours. La mise en service est prévue en 2028.

40 millions d’investissements prévus sur le port de Lyon

Cette barge à motorisation électrique et hybride pourra transporter 156 conteneurs EVP par voyage, soit l’équivalent de 70 à 80 camions. L’exploitation devrait être confiée au transporteur Combronde, un transporteur régional qui opère déjà sur le Rhône et entre la Méditerranée et l’Atlantique. Pour alimenter les batteries deux stations de charge sont prévues à Arles et à Lyon, qui seront installées par la Compagnie nationale du Rhône (CNR).

D’ici à 2030, CMA CGM ambitionne de doubler ses volumes sur le « *corridor stratégique* » Lyon-Marseille, dit Rodolphe Saadé, qui fixe un objectif de 100.000 conteneurs EVP par an par le fleuve et 60.000 par le train.

CMA CGM a remporté la sous-concession du port Edouard-Herriot de Lyon l’an passé, en partenariat avec la CCI Lyon Saint-Etienne Roanne et la Banque des territoires. 40 millions d’euros d’investissements sont prévus. En prenant les clés l’an passé, la



CMA CGM a remporté la sous-concession du port Edouard-Herriot, au sud de Lyon l’an passé, Photo Andbz/Abaca

société Lyon Rhône Terminal, filiale du troisième armateur mondial, avait regroupé l’activité conteneurs sur un seul portique de déchargement, le plus moderne. Elle avait aussi réorganisé le stockage en le densifiant.

Cette année, les travaux concernent le regroupement des sillons ferrés sur une seule voie qui va être construite. Le parc de stockage va aussi être agrandi. Ces travaux devraient durer deux ans.

Corridor Inde Europe

Depuis six mois, CMA CGM a déjà augmenté la fréquence des bateaux qui font la liaison grâce à deux nouvelles barges. Il y a au moins un départ par jour, assure le transporteur, qui englobe les liaisons des autres opérateurs : Combronde, Green Modal et Sogestran. L’amélioration de la fréquence constitue « *un élément crucial* » pour

l’attractivité de l’axe auprès des chargeurs, dit-on en interne. CMA CGM dit avoir doublé ses volumes en décembre et janvier par rapport à la moyenne de 2025. Les enseignes du groupe Mulliez, But, Conforama, Geodis font partie du portefeuille clients du groupe entre Marseille et Lyon. Il espère encore croître de 25 % en 2026.

Rodolphe Saadé et les acteurs économiques marseillais entendent faire de Marseille l’un des « *ports d’entrée* » du projet de corridor logistique IMEC (India-Middle East Corridor), entre l’Inde, le Moyen-Orient et l’Europe lancé par huit chefs d’Etat à New Delhi en 2023. Pour compter face aux autres grands ports européens, comme Le Havre ou Rotterdam, le port de Marseille-Fos doit développer ses débouchés jusqu’au Rhin et au Danube, d’où la position stratégique du port de Lyon et de l’axe Rhône.

Enfin, le patron de la multinationale de 160.000 collaborateurs a annoncé l’ouverture prochaine d’un « *entrepôt solidaire* » à Lyon, sur le modèle de celui de Marseille, pour mettre à disposition des associations et des ONG son expérience logistique en matière d’aide humanitaire et alimentaire en France comme à l’international. ■

156
CONTENEURS EVP

La capacité de transport par voyage de cette barge à motorisation électrique et hybride, soit l’équivalent de 70 à 80 camions.

Deux nouvelles lignes structurantes sur le réseau des transports en commun

Sytral Mobilités met en service une ligne de tramway et une ligne de tram bus à haut niveau de service.



La ligne T6 nord, qui attend 55.000 voyageurs à horizon 2030, a nécessité 175 millions d’euros d’investissement et près de trois ans de travaux. Photo Sytral

Françoise Sigot
— Correspondante à Lyon

A Lyon, deux semaines séparent la mise en service de deux lignes fortes de transports en commun. La première, opérationnelle depuis le 14 février, transporte en tramway les voyageurs entre le pôle hospitalier situé à l’est de Lyon et le quartier universitaire de la Doua, au nord de Villeurbanne. « *Une desserte performante sans passer par le cœur de la métropole pour rejoindre des pôles importants d’emplois et d’études* », a souligné Bruno Bernard, président de Sytral Mobilités lors de l’inauguration de cette extension de la ligne de tramway.

Le T6 faisait jusque-là uniquement le lien entre le sud et l’est de Lyon. Sur 5,4 kilomètres avec dix stations, son prolongement vers le nord permet de desservir des quartiers de Villeurbanne, notamment Grandclément qui jusqu’à présent ne bénéficiaient pas de lien direct et rapide avec le centre de la deuxième ville de la métropole de Lyon. La ligne T6 nord qui attend 55.000 voyageurs à horizon 2030 a nécessité 175 millions d’euros d’investissement et près de trois ans de travaux.

Le 28 février, c’est la ligne de tram bus TB12 qui emboîte le pas au tramway. Construit en site propre, ce bus à haut niveau de service relie le quartier des affaires de la Part-Dieu à l’est de la ville de Lyon, séparés de sept kilomètres. Jalonnée par douze stations, cette ligne fera ce trajet en une quinzaine de minutes avec une fréquence d’environ sept minutes, soit une vitesse aussi rapide que le tramway.

« Une alternative à la voiture »

Dans les années à venir, elle sera prolongée en deux phases, d’abord jusqu’à Bron, ville de l’est de Lyon, puis vers le pôle multimodal de Parilly en passant par les zones d’activités de l’Est lyonnais où l’on dénombre actuellement plus de 22.000 emplois. « *Des secteurs très chargés où cette ligne offrira une alternative à la voiture* », défendait Bruno Bernard lors du lancement du projet.

À l’heure de la mise en service du premier tronçon, l’ambition n’a pas bougé d’autant que les territoires traversés par le TB12 sont les rares sur la métropole à avoir encore quelques réserves foncières et sont ainsi promis à un fort développement en matière d’habitat et d’activités économiques. ■

PFAS : Suez renouvelle le traitement antipollution

Le Syndicat des eaux Rhône Sud met en service un nouveau système de traitement pour ses 170.000 habitants.

C’est une première en France, selon Suez, qui vient de mettre en service un système de renouvellement du charbon actif en flux continu au sein de l’usine d’eau potable de Ternay (Rhône), qui alimente des communes du sud-ouest de Lyon autour de Givors, Mornant, Chaponost et jusqu’à Vienne (Isère).

Brevetée par Suez, la solution garantit une eau potable dépourvue de PFAS à 170.000 habitants, assure en substance Pierre Pauliac, directeur de la division eau du géant français de l’eau et des déchets. Le Syndicat mixte d’eau potable Rhône-Sud a investi 4,2 millions d’euros pour cette usine qui emploie trois salariés. Depuis quelques semaines, deux des six nouveaux réacteurs sont en service. Les autres le seront d’ici au mois d’avril.

Depuis quelques semaines, deux des six nouveaux réacteurs sont en service.

Les autres le seront d’ici au mois d’avril.

La collectivité locale avait le choix d’installer un autre système, celui de l’osmose inverse, comme à Auxerre (Yonne), mais qui coûte plus cher. A Ternay, le process est très automatisé, il a fallu installer de nouveaux silos de stockage et des rampes de convoyage. Le défi technique consiste à remplacer les charbons actifs qui filtrent l’eau pompée dans la nappe dès que ceux-ci sont saturés de polluants. « *Ils sont ensuite évacués vers des usines de régénération en Belgique* », précise Pierre Pauliac. Le coût de fonctionnement annuel devrait être compris entre 500.000 et 900.000 euros.

Factures d’eau en hausse

Depuis janvier, la réglementation européenne impose une concentration inférieure à 0,1 µg/L pour 20 molécules identifiées. L’usine de Ternay y répond désormais. « *Nous franchissons une étape décisive dans notre lutte contre les PFAS* », dit Guy Martinet, président du Syndicat mixte d’eau potable Rhône-Sud, qui s’est associé à plusieurs actions en justice pour déterminer la responsabilité de cette pollution majeure et diffuse révélée en 2022 par une enquête de France Télévisions.

Autour de Lyon et à proximité de la vallée de la chimie, des études de l’ARS et des services de l’Etat avaient révélé des dépassements. Ce qui a conduit la métropole de Lyon à effectuer de nouveaux branchements à partir du champ captant de Crépieux Charmy, situé en amont de Lyon sur le Rhône, afin d’alimenter cette partie sud de l’agglomération. Pour financer ces aménagements, dont l’extension de l’usine d’eau potable de Ternay, les factures d’eau devraient augmenter en attendant que les procédures judiciaires aboutissent. Dans le Sud-Est lyonnais, pour un foyer de quatre personnes, l’augmentation est estimée autour de 50 euros par an pour une consommation de 120 m³. — S. Fr.

ANNONCES JUDICIAIRES ET LÉGALES

69 • RHÔNE

SOCIETES

ALP01399410

AVIS DE CONSTITUTION

Aux termes d'un acte sous seing privé en date du 24 Février 2026, il a été constitué une société par actions simplifiée dont les caractéristiques sont les suivantes :

DENOMINATION : MASSÉ INVEST

SIEGE SOCIAL : 82 Impasse des Etangs - Zone Artisanale les Bruyères (69620) BAGNOLS

OBJET :

La prise de tous intérêts et participations dans toutes sociétés, sous quelque forme que ce soit, L'assistance, l'animation et la gestion de ces sociétés en vue de leur développement, L'apport d'affaires et prestations de services. Plus généralement toutes opérations commerciales, industrielles, mobilières, immobilières ou financières pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'objet social ci-dessus défini.

DUREE : 99 années.

CAPITAL SOCIAL : 100.000 Euros.

ADMISSION AUX ASSEMBLEES GENERALE ET EXERCICE DU DROIT DE VOTE : Chaque action donne droit au vote et à la représentation lors des décisions collectives dans les mêmes conditions que celles prévues par le Code de commerce concernant les sociétés anonymes.

TRANSMISSION DES ACTIONS : Les actions se transmettent librement.

PRESIDENT : Monsieur Maxime MASSÉ demeurant à BAGNOLS (69620) Lieudit Les Bruyères

La société sera immatriculée au RCS de VILLEFRANCHE - TARARE

Pour avis.

Le Président.

ALP01398160

AVIS DE CONSTITUTION

Suivant acte sous seing privé en date du 20 Février 2026, il a été constitué une Société par Actions Simplifiée ayant les caractéristiques suivantes :

DENOMINATION : FEARLESS SOCIETY

CAPITAL : 1.000 Euros

SIEGE SOCIAL : 53 rue Jacques Jarnieux (69270) COUZON AU MONT D'OR

OBJET :

Le conseil aux personnes et aux entreprises en matière d'image et de collaboration liée à l'image, Toutes activités connexes et/ou complémentaires. Plus généralement, toutes opérations quelconques pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'objet ci-dessus défini.

DUREE : 99 années à compter de son immatriculation au registre du commerce et des Sociétés.

PRESIDENTE : Madame Marianne MEUNIER demeurant à PARIS (75005) 73 Quai de la Tournelle

ADMISSION AUX ASSEMBLEES GENERALE ET EXERCICE DU DROIT DE VOTE : Chaque action donne droit au

vote et à la représentation lors des décisions collectives dans les mêmes conditions que celles prévues par le Code de commerce concernant les sociétés anonymes.

TRANSMISSION DES ACTIONS : Les actions se transmettent librement.

La société sera immatriculée au RCS de LYON

Pour avis.

Le Président

ALP01399244

Par ASSP en date du 13/02/2026, il a été constitué une SASU dénommée :

LA MAISON

Siège social : 491 Rue Centrale 69870 GRANDRIS **Capital :** 1000 € **Objet social :** L'exploitation par tous moyens de fonds de commerce de bar, café, restaurant, brasserie, la restauration sur place à emporter et en livraison, la vente de produits alimentaires et l'organisation d'animations et d'événements liés à l'activité. **Président :** Mme ANDRE Jennifer demeurant 143 chemin des Fanchettes 69870 SAINT-NIZIER-D'AZERGUES élue 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 :** La cession de titres de capital et de valeurs mobilières donnant accès au capital à un tiers à quelque titre que ce soit est soumise à l'agrément préalable de la collectivité des associés. **Durée :** 99 ans à compter de son immatriculation au RCS de VILLEFRANCHE-TARARE.

ALP01395048

De l'assemblée générale extraordinaire du 10 Novembre 2025 de la société « VIR AND CO », société par actions simplifiée au capital de 5.000 Euros, dont le siège social est à GENAS (69740) Place Jean Jaurès, immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés de LYON sous le numéro 791 853 286, il résulte avec effet du même jour le transfert du siège social de la société à SAINT BONNET DE MURE (69720), 25 rue Marius Berliet ; aucune activité n'étant maintenue à l'ancien siège social.

Le dépôt légal sera effectué au Greffe du Tribunal de Commerce de LYON.

ALP01398003

ECO DRIVER

SAS au capital de 10000 € Siège social : 1 IMPASSE DU BACO 69800 SAINT-PRIEST RCS LYON 898627237

Par décision de l'associé Unique du 21/02/2026, 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 21/02/2026, 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 LYON. Pour avis

VENTE DE FONDS - GERANCE

ALP01397054

Suivant acte sous seing privé signé électroniquement en date à LYON du 28/01/2026, enregistré au Service Départemental de l'Enregistrement de LYON le 12/02/2026, Dossier 2026 00007890, référence 6904P61 2026 A 00516,

Madame Valentyna **STRELBYTSKA**, demeurant 10 rue Ampère - 69270 COUZON AU MONT D'OR,

A CEDE

à la SAS **OLVA**, au capital de 1000 €, dont le siège social est 6 rue Constantine - 69001 LYON, immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés de LYON sous le numéro 100 257 401, représentée par sa Présidente, Madame Olha KABUSHKO, un fonds artisanal de Boulangerie - Pâtisserie avec consommation sur place et salon de thé, sis et exploité 6 rue Constantine - 69001 LYON, moyennant le prix de 20.000 € euros.

La prise de possession et l'exploitation effective par l'acquéreur ont été fixées 28/01/2026.

Les oppositions seront reçues dans les dix jours de la dernière en date des publicités légales, au siège du fonds cédé pour la validité et, pour toutes correspondances, au cabinet de Me Adrien GASCON - 89 avenue Victor Hugo - 26000 VALENCE.

Pour avis

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), Maine-et-Loire (49), 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 2026 et MODALITÉS DE PUBLICATION (Arrêté du 19 novembre 2025)

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.

0,189 € : 21 Côte-d'Or / Côtes-d'Armor (22) / 25 Doubs / 30 Gard / 49 Maine-et-Loire / 56 Morbihan / 67 Bas-Rhin / 68 Haut-Rhin / 71 Saône-et-Loire / 85 Vendée, **0,195 € :** 69 Rhône, **0,227 € :** 78 Yvelines / 91 Essonne / 95 Val-d'Oise. **0,239 € :** 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	109 €	126 €
Capital social/ Changement d'objet social / Nomination d'administrateur judiciaire	136 €	158 €
Dénomination sociale / Sigle / Forme juridique / Cessions de parts / Mouvement d'associés	199 €	229 €
Non-dissolution (capitaux propres inférieurs à 50 % du capital)	83 €	93 €

ANNONCES DE CONSTITUTION DE SOCIÉTÉ

(Tarifs forfaitaires)

Arrêté du 19 novembre 2025 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	142 €	167 €
SAS	199 €	233 €
EURL	124 €	147 €
SARL	148 €	173 €
SCI	191 €	223 €
Société civile	222 €	263 €
SNC	220 €	259 €
SA	399 €	466 €

ANNONCES DE DISSOLUTION, LIQUIDATION, PROCÉDURES COLLECTIVES ET CHANGEMENT DE NOM PATRONYMIQUE

(Tarifs forfaitaires HT)

Arrêté du 19 novembre 2025 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 : 153 € Dpts annexe VII : 181 €
CLÔTURE DE LA LIQUIDATION	Dpts annexes I-VI : 111 € Dpts annexe VII : 129 €
OUVERTURE DU JUGEMENT DE PROCÉDURE COLLECTIVE	Dpts annexes I-VI : 66 € Dpts annexe VII : 78 €
CLÔTURE DU JUGEMENT DE PROCÉDURE COLLECTIVE	Dpts annexes I-VI : 36 € Dpts annexe VII : 42 €
CHANGEMENT DE NOM PATRONYMIQUE	Tous dpts : 58 €



Notre solution d'annonces légales sur mesure pour les professionnels du Chiffre et du Droit



Compte personnalisé



Couverture nationale



Service Qualité
Relation Client dédié



Attestation de parution immédiate



Découvrez
notre service
01 87 39 70 08

