



Electrification: Lecornu accélère

- Le Premier ministre a ouvert la boîte de Pandore en évoquant des « surplus fiscaux » tirés des carburants.
- Mais il voudrait les flécher vers un grand plan d'électrification et non les consacrer à des remises à la pompe.
- Le gouvernement relance les appels d'offres pour les fermes éoliennes en mer et les centrales solaires.

// PAGE 2 ET NOS INFORMATIONS PAGES 16-17

Mobilisation pour rouvrir le détroit d'Ormuz



MOYEN-ORIENT Le Royaume-Uni organisera cette semaine une réunion d'une trentaine de pays prêts à se mobiliser pour restaurer et garantir la sécurité du transport maritime dans le détroit d'Ormuz, a annoncé mercredi son Premier ministre, Keir Starmer. Donald Trump a dit vouloir se désengager du conflit dans le Golfe sous deux à trois semaines. Mais à condition que le détroit soit rouvert, a-t-il insisté, tout en cherchant à se décharger de ce problème sur les alliés. Les Gardiens de la révolution, armée idéologique de la République islamique, ont réaffirmé que le détroit resterait fermé aux « ennemis » de l'Iran. // PAGES 6-7

Série Limitée
Spécial mode hommes

Conjoncture La guerre dans le Golfe sape les espoirs de reprise en Allemagne // P. 7

Enquête Le périlleux destin du homard du Maine // P. 14

Défense La France toujours très dépendante des armes américaines // P. 19



Alerte sur les transmissions d'entreprises

GOUVERNANCE 500.000 chefs d'entreprise de plus de 60 ans devront transmettre leur société dans les dix prochaines années. Le ministre des PME Serge Papin planche sur plusieurs mesures, comme une plateforme en ligne

mettant en relation cédants et repreneurs ou une charte pour mobiliser les acteurs tels que les chambres de commerce et d'industrie. Il reprend surtout de nouveau l'idée d'un « pacte Dutreil salarier » qui avantagerait fiscalement

les transmissions aux salariés. Une proposition qu'il avait faite en octobre 2025 avant de la passer sous silence au moment des polémiques autour du coût du pacte Dutreil raboté dans le cadre du budget 2025. // PAGES 24-25

L'éditorial

Quand fin de mois et fin du monde se rejoignent

La crise pétrolière actuelle a au moins une vertu : elle va réaccélérer l'électrification de l'économie, ralentie par la faiblesse des cours du pétrole l'an dernier. Et par les stop-and-go permanents des soutiens publics. Il est frappant de voir à quel point, au sein même de l'Europe, les Etats les plus dépendants des hydrocarbures subissent beaucoup plus violemment le renchérissement du baril. Cette incitation à changer les pratiques est perceptible à tous les niveaux : entreprises, ménages, administrations. La crise agit ainsi comme une puissante taxe carbone. Sauf qu'elle ne donne aucune visibilité et que pour l'essentiel, les gains ne vont pas dans les poches de l'Etat français mais dans celles des pays producteurs...

L'annonce par Sébastien Lecornu de l'utilisation des « surplus fiscaux » liés à la hausse des prix à la pompe est donc pour le moins maladroite. Alors qu'il n'y a de fait aucune « cagnotte » mais bien un

risque de dérapage du déficit. Sa volonté d'accélérer l'électrification est en revanche à saluer, quand la quasi-totalité des responsables politiques tombent dans la facilité de la baisse des taxes sur l'essence. Le Premier ministre fait preuve d'un certain courage. Mais il prend des risques.

Son plan d'électrification, qui aurait d'ailleurs pu être engagé plus tôt, va devoir être à la hauteur des enjeux, malgré le contexte budgétaire. Il va falloir apporter des réponses ciblées et concrètes, en particulier aux professionnels étreints par la facture des carburants. Exemple : aider les infirmières libérales qui empiètent les kilomètres à s'équiper en véhicule électrique. Entre problèmes de fin du mois et de fin du monde, les intérêts se rejoignent (un peu) à la faveur de cette crise. La France dispose d'une production d'électricité abondante et relativement bon marché. Elle doit plus que jamais s'appuyer sur cet atout. — *Etienne Lefebvre*



COMMUNICATION PUBLICITAIRE

LES TEMPS CHANGENT
LES VALEURS RESTENT

À vos côtés depuis plus de 25 ans pour une gestion engagée et durable.

DNCA
INVESTMENTS

Maison d'épargne et de valeurs

DNCA FINANCE est une société en Commandite Simple (SCS) au capital social de 1 634 315,43 Euros, ayant son siège social au 39, place Vendôme 75001 Paris. DNCA FINANCE est immatriculée au RCS de Paris sous le numéro B 432 518 041 et agréée en tant que société de gestion de portefeuille par l'Autorité des Marchés Financiers sous le numéro GP 000-30 depuis le 18/05/2000. Conseiller en investissement non indépendant au sens de la Directive MIFID II.

Carburants : le gouvernement empêtré dans la polémique sur le « surplus » de recettes

FISCALITÉ

Sébastien Lecornu s'est attiré les foudres des oppositions en parlant de « surplus » fiscaux tirés de la hausse des prix des carburants.

Des recettes qui doivent financer le plan d'électrification que le gouvernement doit présenter ces prochains jours.

Marie Bellan
et Grégoire Poussielgue

Un « surplus » de recettes fiscales lié à la hausse du prix de l'essence pour financer l'électrification ? A défaut d'être un poisson d'avril, la proposition de Sébastien Lecornu transmise par Matignon à l'AFP à 4 heures du matin le 1^{er} avril a semé le trouble. A contre-courant des positions de son gouvernement depuis le début de la flambée des prix des carburants, le locataire de Matignon donne crédit à l'existence de recettes fiscales supplémentaires. S'il souhaite les affecter au plan d'électrification qui sera présenté la semaine prochaine, ses oppositions n'ont retenu que la première partie de son propos.

« Quand on a dit qu'il ne fallait pas que l'Etat profite de la crise, le Premier ministre et l'ensemble des ministres nous ont expliqué qu'il n'y avait pas de recettes fiscales supplémentaires. C'était déjà un mensonge », a immédiatement taclé Marine Le Pen. La semaine dernière, la cheffe de file des députés Rassemblement national (RN) avait accusé le gouvernement d'être un « profiteuse de crise » en ne baissant pas les taxes sur le carburant.

Au sortir d'une réunion gouvernementale à Matignon, David Amiel, le ministre des Comptes publics, a tenté de déminer le sujet en démentant l'existence d'une cagnotte. « Il n'y a pas de cagnotte quand on a un déficit de 5 % », a-t-il déclaré, avant de rappeler les con-

séquences de la hausse du prix du pétrole : baisse des volumes, hausse des taux d'intérêt... Cherchant à éviter les chèques pour enrayer l'envol des prix à la pompe, l'exécutif se retrouve plus que jamais sur la défensive.

Le gouvernement promet la transparence sur ce surplus de recettes, une fois que les recettes de TVA du mois de mars seront consolidées, mais déjà, certains ont leur idée. Laurent Wauquiez, député Droite républicaine de la Haute-Loire, l'estime entre 2 et 3 milliards d'euros. « Je demande que cet argent soit intégralement redonné aux automobilistes sous forme de baisse des taxes », a-t-il déclaré sur France 2.

Au PS aussi, on souhaite que cet argent soit reversé aux automobilistes. « Ces recettes pourraient aussi être redistribuées justement », avait plaidé la semaine dernière le député socialiste Arthur Delaporte. LFI plaide pour un blocage des prix à la pompe et le RN veut une baisse massive des taxes.

Le gouvernement l'a rappelé à plusieurs reprises : « 2026 ne sera pas 2022 ». Autrement dit, il n'est plus question des largesses budgétaires qui avaient permis de répondre à la crise énergétique à la suite de l'invasion de l'Ukraine. Pour deux raisons : les caisses de l'Etat sont vides – et ce n'est pas un surplus de recettes fiscales temporaires qui changera structurellement la donne – et les aides à l'achat de carburants et autres boucliers énergétiques sont

« Le Premier ministre et l'ensemble des ministres nous ont expliqué qu'il n'y avait pas de recettes fiscales supplémentaires. C'était déjà un mensonge. »

MARINE LE PEN
Cheffe de file des députés
Rassemblement national



Edouard Geffray, le ministre de l'Éducation nationale, Sébastien Lecornu, le Premier ministre et Maud Bregeon, la porte-parole du gouvernement, à l'Assemblée nationale mercredi 1^{er} avril. Photo Eric Tschaen/REA

contre-productifs lorsqu'il s'agit de diminuer notre dépendance aux énergies fossiles.

L'Etat veut fléchir ce surplus sur l'électrification des usages. Le gouvernement y travaille depuis la présentation de la programmation pluriannuelle de l'énergie. Il veut répondre à un paradoxe français : dans notre mix énergétique, l'électricité ne représente que 25 % de l'énergie consommée, tandis que les énergies fossiles ont une part de 60 %, ce qui nous conduit à exporter le surplus d'électricité produite mais non consommée en France faute de débouchés.

Leasing social saison 3

Le plan d'électrification doit ainsi inclure la troisième saison du leasing social. Jusqu'à présent, plus de 100.000 véhicules électriques ont été loués à des prix très bas à des ménages sous condition de ressources et de kilomètres parcourus.

Ce troisième round, que le gouvernement devait déjà annoncer avant le déclenchement de la crise énergétique, pourrait par exemple être fléchi vers les professions telles que les infirmiers libéraux ou les aides-soignants. Les mesures de ce plan devraient aussi concerner le logement. Le ministre, Vincent Jeanbrun, a annoncé mercredi vouloir inciter les ménages à installer un chauffage électrique ou une pompe à chaleur en « ciblant » les aides à la rénovation, dans le cadre du plan d'électrification.

Toutes ces mesures – leasing social, pompes à chaleur, fours électriques pour les professionnels – sont déjà couvertes par le dispositif des certificats d'économies d'énergie (CEE), dont le gouvernement a fait une priorité pour 2026 : 8 milliards d'euros y seront consacrés en 2026, sans que l'Etat ne dépense un euro puisque les CEE ne rentrent pas dans le budget de l'Etat. ■

Des risques d'être trop sioux

Un plan d'électrification plutôt que des chèques immédiats. Sébastien Lecornu veut répondre à la pression qui monte sur les prix du carburant, sans retomber dans le traitement social de la crise. Marcher sur un fil et se prendre le pied dedans.

LE FAIT DU JOUR
POLITIQUE
de Cécile Cornudet



Sauvés par le mot « éventuels » ! Mercredi de séminaire gouvernemental, les ministres David Amiel (Comptes publics) et Maud Bregeon (Energie) rament. Roland Lescure (Economie) a plus de chance, il accompagne le chef de l'Etat dans son voyage au Japon. « Il n'y a pas de cagnotte fiscale », martèlent les deux ministres. Dans la nuit, le Premier ministre a suggéré l'inverse. Il leur a demandé « de travailler à une affectation des éventuels surplus de recettes fiscales liés à la hausse du prix des carburants pour financer les mesures prioritaires du plan d'électrification ». Ce n'est pas ce qu'il a voulu dire, assurent les ministres, puisqu'il parle de surplus « éventuels ». Ce n'est pas ce qu'il aurait dû dire, pestent-ils en réalité en coulisse, à l'instar de certains proches du président. Depuis trois semaines en effet, ils s'échinent sur les plateaux télé à casser l'idée RN selon laquelle l'Etat s'enrichirait sur le dos des Français par les prix de l'essence. D'un coup, Sébastien Lecornu donne le sentiment d'accréditer l'idée. Marine Le Pen saute sur l'occasion. « Tiens tiens, je croyais qu'il n'y avait pas de surplus fiscal », tweete-t-elle. Et dire que le Premier ministre voulait justement sortir du piège lepéniste ! Ce mardi soir, que se passe-t-il ? Les signaux faibles suivis par l'exécutif

s'affolent. Le sans-plomb atteint les 2 euros, les files d'attente s'allongent dans les stations Total qui plafonnent les prix, les médias parlent désormais plus de l'essence que des missiles en Iran, la contestation perdure dans les secteurs aidés, notamment le transport. Il faut la phase 2 de la réponse. Dans un premier temps, il s'était agi d'aider quelques secteurs prioritaires, transports donc, pêche et agriculture. Désormais cap sur le long terme, celui de la sortie de notre dépendance aux énergies fossiles. Un plan d'électrification va être présenté, ouvrant notamment le leasing automobile aux infirmières, aides à domicile et médecins de campagne. Des professions « 100 % électrifiées », il faut des symboles forts. Mais comment faire pour que ce plan ne soit pas perçu pour ce qu'il est en partie : une opération de diversion face à la pression pour des aides sonnantes et immédiates ? Sébastien Lecornu réfléchit : évoquer des « surplus éventuels », c'est une manière de faire le pont entre le court et le long terme, de montrer qu'il entend la critique et comprend ce que ressentent les consommateurs contraints dans leurs dépenses carburant. Il prend donc sur lui de l'évoquer, fin politique qu'il veut être, sans en informer les ministres semble-t-il. Quitte à donner du carburant, on pardonnera le jeu de mots, à ceux qui justement, RN en tête, veulent des aides sans attendre, au nom de cette flambée des prix qui ferait de l'Etat un « profiteuse de crise ». C'est faux mais qui l'a compris ? Ou comment obtenir l'effet inverse à celui désiré.

Le mirage d'une « cagnotte » fiscale

La hausse des recettes de TVA sur les carburants pourrait être plus que contrebalancée par la baisse de la consommation.

Sébastien Dumoulin

C'est un mystère sémantique. Il n'y a pas de « cagnotte » liée à la hausse du prix des carburants, martèle Sébastien Lecornu depuis plusieurs jours. Mais les éventuels « surplus » de recettes fiscales devront financer l'électrification du pays, a-t-il indiqué mercredi. Le message est pour le moins brouillé. L'Etat se refait-il la cerise sur le dos des automobilistes ou non ?

A la sortie de la réunion du gouvernement, les ministres concernés cachaient mal leur embarras. « Il n'y a pas de cagnotte pour les finances publiques quand on regarde l'ensemble des impôts et l'ensemble de l'impact sur les dépenses publiques », a insisté le ministre du Budget David Amiel, en promettant de rendre publics les chiffres « que nous sommes en train de consolider ».

Pour l'heure, Bercy refuse d'être plus précis. Mais en réalité, l'accroissement des recettes fiscales liées aux carburants a toutes les chances de n'être qu'un mirage. Pour commen-

cer, la hausse spectaculaire des prix à la pompe ne bénéficie que marginalement à l'Etat. Ensuite, elle incite les automobilistes à réduire leur consommation d'essence, ce qui réduit voire annule l'effet prix. Et enfin, elle relance l'inflation et fait gripper la croissance économique, ce qui va plomber toutes les autres recettes fiscales.

8 centimes par litre de gazole

Pour le comprendre, il faut se pencher sur la composition des prix à la pompe. Lorsque l'automobiliste paie 2 euros son litre d'essence, la moitié environ est bien constituée de taxes. Mais sur cet euro de taxes, environ 80 centimes sont des « accises » fixes, qui ne dépendent pas des variations du prix du baril.

Autrement dit, peu importe que le litre de sans-plomb 95 ait bondi de plus de 15 % (et celui du gazole de presque 30 %) depuis le déclenchement de la guerre en Iran, il continue de rapporter 80 centimes d'« accises » à l'Etat, ni plus ni moins. Ce n'est que la TVA sur le carburant lui-même qui rapporte davantage à l'Etat lorsque les prix du Brent s'envolent. Mais elle ne représente qu'environ 10 % du prix TTC. Au final, si le prix du litre de sans-plomb a monté de 26 centimes en

un mois pour les automobilistes, il ne rapporte « que » 4 centimes de plus au fisc. En ce qui concerne le litre de gazole, la hausse frôle les 50 centimes, mais ne fait rentrer « que » 8 centimes de plus dans les caisses publiques.

Quand l'automobiliste paie 2 euros son litre d'essence, la moitié environ est bien constituée de taxes.

Mais sur cet euro, environ 80 centimes sont des « accises » fixes, qui ne dépendent pas du prix du baril.

Ces petites rivières de TVA finissent toutefois par charrier des montants conséquents, puisque les Français brûlent environ 4 milliards de litres de carburant par mois. Selon un calcul des « Echos », les recettes de TVA pourraient ainsi gonfler d'environ 275 millions d'euros par mois si la consommation des automobilistes restait inchangée.

MAISON → TOKYO



Passer en mode vacances
avec l'eSIM illimitée d'Airalo.

Utilise le code CAP15 pour profiter de -15 % sur
ta première eSIM illimitée*



*Voir T&C. Offre réservée aux nouveaux clients uniquement. Se termine le 31.12.26

L'idée de contrats financiers entre l'Etat et les collectivités de retour

BUDGET

Sur fond d'assainissement des comptes publics, le Haut-Commissariat à la stratégie et au plan suggère « une nouvelle contractualisation » entre l'Etat et les collectivités locales alors que ces dernières « ne sauraient être écartées de l'effort urgent d'assainissement des finances publiques ».

Laurent Thévenin

C'est un pavé dans la mare que vient de jeter le Haut-Commissariat à la stratégie et au plan. Dans une note d'analyse publiée mercredi, il suggère « une nouvelle contractualisation » entre l'Etat et les collectivités locales alors que ces dernières « ne sauraient être écartées de l'effort urgent d'assainissement des finances publiques ».

Une proposition qui intervient six ans après l'abandon des « contrats de Cahors » en raison de la crise sanitaire du Covid. Mis en place lors du premier quinquennat d'Emmanuel Macron, ce dispositif imposait aux plus grandes collectivités locales une limitation de la progression de leurs dépenses réelles de fonctionnement.

« Prévisibilité »

Pour le Haut-Commissariat à la stratégie et au plan, un partenariat entre l'Etat et les collectivités « permettrait un pilotage partagé des finances locales ». Au nom d'une « coresponsabilité », les élus locaux seraient associés « à la définition de leurs trajectoires financières, lesquelles porteraient sur les dépenses pilotables, en isolant les dépenses contraintes (pensions, charges financières, certaines dépenses sociales) ».

Le système reposerait aussi sur une « prévisibilité », avec « un engagement pluriannuel » de l'Etat sur ses concours financiers et « une stabilité » des règles fiscales nationales. La France « se distingue encore par l'absence de véritables règles contrai-



La France « se distingue encore par l'absence de véritables règles contraignantes sur les dépenses locales », souligne le Haut-Commissariat à la stratégie et au plan. Photo Mael Garnier/Sipa

nantes sur les dépenses locales », comme le souligne cette note. A contrario, plusieurs pays européens, dont l'Allemagne, le Danemark, l'Espagne, l'Italie, la Norvège ou les Pays-Bas, ont mis en place « des cadres de gouvernance budgétaire intégrant des plafonds pluriannuels de dépenses, des freins constitutionnels à l'endettement ou des dispositifs automatiques de supervision ».

Il est proposé de cibler cette contractualisation sur un périmètre d'environ 215 collectivités (départements, régions, grandes intercommunalités) – là où elles étaient 321 à être concernées par les « contrats de Cahors ».

« Cela ferait 75 % de la dépense locale. On aurait des marges de pilotage importantes », a précisé Clément Beaune, le haut-commissaire à la stratégie et au plan, lors d'une conférence de presse. Ces contrats auraient une durée de trois ans, soit un demi-mandat. Selon les auteurs

de cette note, « la contractualisation doit offrir un outil de pilotage plus fin que la seule logique de solde budgétaire ». « Pour les collectivités en situation financière saine, les trajectoires de dépenses réelles de fonctionnement et de recettes devront être compatibles avec les objectifs nationaux, avec une vigilance partagée sur la pression fiscale, l'évolution de la dette et les dépenses d'avenir », écrivent-ils.

Autorité de suivi indépendante

Il est aussi suggéré un système de « bonus-malus » sur les dotations de l'Etat, « par exemple en matière de soutien à l'investissement », selon l'atteinte ou non des objectifs contractualisés. Le dispositif prévoit aussi une autorité de suivi indépendante, qui « pourrait être adossée au Haut Conseil des finances publiques, par exemple » et activer si besoin un mécanisme d'alerte. « Sur le modèle

danois, une collectivité en difficulté bénéficierait temporairement d'une souplesse accrue en contrepartie d'un plan de redressement formalisé et d'un suivi renforcé », ajoute cette note.

« On a conscience que ce n'est pas un remède miracle [...] Mais c'est une piste qui nous semble prometteuse pour redonner de la confiance entre l'Etat et les collectivités et de la maîtrise des dépenses sans sacrifier l'investissement », a expliqué Clément Beaune. Selon lui, « une telle transformation repose sur un préalable : construire des budgets pluriannuels obligatoires, s'imposant aux lois financières annuelles ».

A plus long terme, il s'agit aussi, selon le Haut-Commissariat à la stratégie et au plan, d'envisager des réformes plus structurelles. Comme un réexamen de la péréquation, c'est-à-dire les dispositifs de solidarité financière ou « une compensation plus lisible des transferts ». ■

« Leur effort budgétaire pourrait se situer autour de 5 milliards d'euros en 2027 »

Propos recueillis par L. T. et Sébastien Dumoulin

Comment se portent les finances des collectivités locales ?

Elles se portent bien et il faut s'en féliciter. En 2025, les principaux indicateurs se sont améliorés, avec en particulier une épargne brute en hausse de 7,8 % d'une année sur l'autre, à 34,8 milliards d'euros. C'est le résultat de la qualité du travail des élus, mais aussi de la dynamique des recettes fiscales.

Bien sûr, il y a des situations très contrastées. Mais globalement, le bloc communal affiche une excellente santé financière. Les départements vont mieux. Ils restent l'échelon le plus fragile, mais ils ont bénéficié d'un renversement de tendance avec le rebond des DMTO, leur principale recette, qui augmente de 20 % en 2025 après deux années de forte baisse.

Il ne faut pas extrapoler, car une crise chasse l'autre, mais c'est une bonne nouvelle. Quant aux régions, elles se portent plutôt bien. On observe un tassement de leurs investissements en 2025 limité par une trésorerie tendue. A l'échelle de toutes les collectivités, les dépenses d'investissement affichent une nette hausse en 2025.

Les montants investis ont même atteint un record l'an dernier... Absolument, on parle de 87,1 mil-

JEAN-RENÉ CAZENEUVE
Député du Gers

liards d'euros investis en 2025 par les communes, les intercommunalités, les départements et les régions. C'est colossal et c'est une très bonne nouvelle pour l'ensemble des territoires. Il faut toutefois relativiser. Ce record est lié au fait qu'on était en fin de cycle pour le bloc communal. Et les besoins de financement sont énormes, pour les enjeux de mobilité, de transition écologique, etc. On pourrait toujours investir davantage si cela était possible.

Un nouveau mandat municipal débute. Les collectivités peuvent-elles continuer à investir aussi massivement ?

Le niveau d'endettement des collectivités est relativement faible, autour de 5,4 années, ce qui laisse des marges pour emprunter davantage. Et leur épargne brute est en hausse.

Je suis donc confiant sur la capacité des collectivités à continuer à investir dans les années qui viennent. Mais attention, il y a un mur d'investissements qui se profile et le coût des travaux comme celui de l'emprunt augmente.

Le Premier ministre a souligné la semaine dernière que l'Etat fournit l'essentiel de l'effort budgétaire en 2026, alors que les collectivités, en particulier les communes, ont été épargnées. Le regrettez-vous ?

Il a raison. Le président du Comité des finances locales avait dénoncé « une purge sans précédent », mais cela ne correspond pas à la réalité des chiffres. Au vu des résultats financiers des collectivités, avec des investissements et une épargne en hausse, on aurait probablement pu leur demander un effort plus conséquent en 2025 comme en 2026.

Cette année, leur contribution est de l'ordre de 2 milliards d'euros, alors qu'elles ont 35 milliards d'épargne brute. C'est plus que raisonnable. L'effort demandé aux collectivités pourrait se situer autour de 5 milliards d'euros l'an prochain. Mais il faut changer de méthode.

Comment ?

Il revient bien sûr au Parlement de décider de l'ampleur de l'effort budgétaire à réaliser en 2027 et de sa répartition entre l'Etat, la Sécurité sociale et les collectivités. Mais l'idéal serait ensuite que les collectivités territoriales elles-mêmes décident des règles de répartition entre les communes, les départements et les régions – et au sein de ces différentes strates. C'est à elles de faire ce travail. Je crois que ce serait une

« Il faut donner aux collectivités territoriales une visibilité pluriannuelle sur leurs recettes. »

avancée extrêmement importante. J'ajoute qu'en contrepartie de cet effort, il faut donner aux collectivités territoriales une visibilité pluriannuelle sur leurs recettes pour construire leur programme d'investissements, sans qu'elles aient à craindre chaque année une brutale chute des transferts de l'Etat, comme cela avait été le cas pendant le mandat de François Hollande avec la baisse de la dotation globale de fonctionnement.

Le chantier de la décentralisation, relancé par le gouvernement, doit-il s'accompagner de nouvelles recettes ?

La fiscalité locale est obsolète et doit être réformée. Mais la première chose à faire est de clarifier les compétences et les responsabilités des uns et des autres. Ce n'est qu'ensuite que la fiscalité devra être adaptée pour permettre aux collectivités territoriales de mener ces politiques publiques. C'est dans cet ordre-là que ça doit être fait. ■

Boris Vallaud mène la fronde au PS contre Olivier Faure

POLITIQUE

Après avoir dénoncé les alliances avec LFI aux municipales, le chef des députés socialistes à l'Assemblée s'en prend à la primaire défendue par Olivier Faure.

Hadrien Valat

7 mars 2018, sur le plateau de LCI. Olivier Faure, Stéphane Le Foll, Emmanuel Maurel et Luc Carvounas, les quatre candidats pour prendre la tête d'un Parti socialiste moribond, s'affrontent en direct. Dans le public, Boris Vallaud se tourne vers ses voisins : « Vu le niveau du débat, j'aurais dû être candidat. » Souvent, le Landais a des fourmis dans les jambes, tergiverse, mais rechigne à se lancer. A un an de la présidentielle, il semble cette fois-ci plus déterminé.

D'autant que le calendrier s'accélère : mardi soir, en bureau national, Olivier Faure a promis que les militants socialistes voteraient « avant juin » sur le « processus présidentiel ». Une annonce faite notamment sous la pression de Boris Vallaud, farouchement opposé à la primaire défendue par le patron du parti.

Assez proche du positionnement politique d'Olivier Faure, Boris Vallaud est devenu ces dernières semaines un de ses principaux détracteurs en interne. Le schisme entre les têtes de proue du PS s'est agrandi ces derniers mois : « Il dit tout le temps qu'Olivier ne l'associe à rien, qu'Olivier ne lui laisse pas d'espace », rapporte une personnalité de gauche.

Un candidat d'ici l'été

Après avoir dénoncé, au lendemain des élections municipales, les « ambiguïtés » de sa direction avec LFI, Boris Vallaud repart à la charge. Dans une interview au « Parisien » mardi, le chef de file des députés socialistes à l'Assemblée a présenté son alternative à la primaire.

Il réclame la désignation d'un candidat du PS à la présidentielle par les militants d'ici l'été. Dans un second temps, il propose de bâtir une coalition de la gauche non-mélenchoniste. Et menace, s'il n'est pas entendu, de démissionner des instances décisionnaires du parti.

Sans renoncer à la primaire, Olivier Faure s'est dit, mardi soir, ouvert à « d'autres voies de passage qui permettraient de désigner un candidat unique de la gauche hors LFI ». Car, sans primaire, quel processus de sélection pour départager le candidat socialiste et les autres, comme Raphaël Glucksmann ?

« On est suffisamment intelligents pour décider ensemble du candidat le mieux placé », esti-

me-t-on, optimiste, dans le camp Vallaud. Cette offensive a de quoi inquiéter Olivier Faure car le score de Boris Vallaud au congrès de Nancy en 2025 – où il a enfin été candidat – ne l'a pas couronné chef, mais faiseur de majorités au sein du PS. Et l'autre opposition, celle portée par le maire de Rouen Nicolas Mayer-Rossignol, rejette également la primaire défendue par le patron du parti à la rose.

« Entre les deux, c'est 12-0 pour Faure »

Si Boris Vallaud accélère maintenant, c'est peut-être qu'il caresse lui-même l'idée de se lancer dans la course présidentielle. « Il travaille, il voit du monde », esquive à moitié ses proches, qui semblent parfois en avoir plus envie que lui.

L'énarque, qui répète sur tous les toits qu'il faut « d'abord un projet, ensuite un candidat » avance justement sur son grand œuvre, la « démarchandisation ». C'est-à-dire « retirer aux griffes du marché les besoins essentiels », professait-il mi février, lors d'un colloque à l'Académie du climat. Un livre, pour développer sa pensée théorique, est prévu pour la fin avril.

Boris Vallaud a aussi un plan de bataille en tête pour l'emporter : mener campagne tambour battant contre l'extrême droite dans les sous-préfectures et les petites villes, où se jouera selon lui le scrutin.

Boris Vallaud a un plan de bataille pour l'emporter : mener campagne tambour battant contre l'extrême droite dans les sous-préfectures et les petites villes.

De campagne, il ne sera question qu'avec la désignation de sa candidature par son parti. Nombreux sont ses camarades qui louent son humour, son intelligence... reste qu'il n'a obtenu que 18 % des voix au dernier congrès. En barrant la route à la primaire, il espérait en retour obtenir le soutien pour la présidentielle des « soc-dem » opposés à Olivier Faure, devinent ceux-là, un brin amusés.

Du billard à trois bandes, sans garantie de succès. Car certains détracteurs d'Olivier Faure lui préfèrent Raphaël Glucksmann ou François Hollande. Et c'est sans compter sur « le génie tactique » du Premier secrétaire : « Entre les deux, c'est 12-0 pour Faure », cingle un parlementaire, pourtant dans l'opposition.

Encore faut-il que le velleitaire Boris Vallaud franchise réellement le pas. « Ça fait un an qu'il dit qu'il va bientôt abattre ses cartes », pouffe un député PS. ■

LesEchos SUR



RETROUVEZ DOMINIQUE SEUX
DANS « L'ÉDITO ÉCO »
À 7H45
DU LUNDI AU VENDREDI

Le Médiateur des entreprises de plus en plus sollicité par les PME

ÉCONOMIE

En 2025, les services du Médiateur des entreprises a traité quelque 2.100 dossiers, un chiffre en hausse de 10,5 % sur un an, selon le bilan d'activité présenté mercredi.

Nathalie Silbert

Quelque 2.100 demandes de médiation ont été reçues en 2025, en augmentation de 10,5 % sur un an, selon le bilan d'activité du Médiateur des entreprises présenté mercredi. Un chiffre jamais atteint sauf pendant la pandémie de Covid-19. Et le nombre de dossiers traités depuis le début de l'année est encore en hausse de 20 % par rapport aux mois précédents. « Tout concourt à la croissance de notre action », recon-

naît Pierre Pelouzet, le médiateur des entreprises. Côté positif, « la médiation est de plus en plus présente dans les clauses contractuelles. Elle est aussi devenue un réflexe pour résoudre les différends », dit-il. Mais le recours plus fréquent à ce service est aussi le reflet des tensions économiques croissantes et des conflits plus nombreux entre acteurs qu'elles entraînent.

Dans un environnement perturbé, tant sur le plan national qu'à l'international, les sollicitations des petites entreprises, qui sont les plus fragiles, se sont accrues.

L'an dernier, 80 % des saisines ont été effectuées par des PME de moins de 25 salariés, contre 73 % en 2024, avec un bond des sollicitations des entreprises unipersonnelles qui constituent plus de 37 % des demandes (contre 29 % un an plus tôt).

Comme les autres années, les conditions de paiement restent le principal motif de litige, à l'origine

de 27 % des saisines. Les retards de paiement ont continué de dérapier, atteignant 14 jours au premier semestre, contre 12,7 jours un an plus tôt sur la période, selon le cabinet Altares. « Un jour de retard, c'est 1 milliard d'euros dans les caisses des grands comptes, qui ne sont pas dans celles des petites entreprises », rappelle Pierre Pelouzet.

Mission sur le transport routier

Le nombre de dossiers liés à un litige avec l'administration a également bondi, passant en un an de 7 % à 12 % des demandes de médiation. Sur le plan sectoriel, les services arrivent loin en tête concentrant à eux seuls plus de 58 % des saisines.

Rattaché à Bercy, le Médiateur des entreprises offre la possibilité à toute structure – privée ou publique – de bénéficier de son aide, gratuitement et en toute confidentialité, pour permettre la résolution d'un différend. « Les médiations se

Il a dit



« Un jour de retard, c'est 1 milliard d'euros dans les caisses des grands comptes, qui ne sont pas dans celles des petites entreprises. »

PIERRE PELOUZET

résolvent en moins de trois mois et avec un taux de réussite de 70 % », souligne Nicolas Mohr, directeur général de ce service public.

Alors que l'année 2026 démarre avec le nouveau choc créé par la guerre au Moyen-Orient et la hausse des prix du carburant, le gouvernement a missionné le Médiateur des entreprises, la semaine dernière, pour favoriser les bonnes pratiques dans le transport routier de marchandises, et protéger les sociétés les plus vulnérables de ce secteur frappé de plein fouet par la flambée des cours du pétrole. « Au moment d'une crise aiguë, on a la capacité d'instaurer un dialogue entre les acteurs », plaide Pierre Pelouzet.

Après avoir réalisé un tour de France pour mieux faire connaître ses services, ce dernier souhaite construire des « équipes de France » dans les départements. Alors que les défaillances d'entreprise sont au plus haut – proches des 70.000 dans

l'Hexagone en 2025 –, « l'objectif est que les chefs d'entreprise viennent le plus tôt possible vers nous », souligne-t-il.

Amendes plafonnées à 2 millions d'euros

Pour enrayer la tendance, une « charte de confiance », associant acteurs publics et privés, a été créée en début d'année, sous l'égide de Bercy, afin de favoriser une prise en charge plus rapide des entreprises en difficulté. Les sénateurs ont, de leur côté, adopté la proposition de loi déposée par Olivier Rietmann visant à durcir les sanctions contre les mauvais payeurs.

Le texte, qui doit encore être examiné à l'Assemblée nationale, devrait, selon Pierre Pelouzet, « changer considérablement la donne », les amendes plafonnées jusqu'ici à 2 millions d'euros étant susceptibles d'atteindre 1 % du chiffre d'affaires mondial des entreprises au comportement délictueux. ■

L'emploi intérimaire continue de souffrir

SOCIAL

Les effectifs dans l'intérim ont baissé pour la troisième année consécutive en 2025, s'inquiète Prism'emploi, l'organisation patronale du secteur.

Leïla de Comarmond

C'est un bilan qui tombe à point nommé, alors que le patronat et les syndicats vont se retrouver le 9 avril pour une séance de négociation sur les contrats courts, censée être la dernière. Le déclin du travail temporaire s'est poursuivi en 2025, selon les données rendues publiques par Prism'emploi mercredi. Considéré comme un indicateur avancé du marché du travail, le secteur a reculé de 4,6 % l'an dernier, confirmant sa baisse entamée en 2023.

Pour l'organisation professionnelle de l'intérim, cette situation rend encore plus nécessaire d'assouplir les conditions d'embauche d'intérimaires, même si elle exprime « une forme de perplexité sur les capacités concrètes d'aboutir dans un délai qui est bref [à un accord entre les partenaires sociaux] », selon sa déléguée générale, Isabelle Eynaud-Chevalier.

Croissance sans emploi

Prism'emploi a décompté 714.904 intérimaires en équivalent temps plein en 2025, soit un niveau à « mi-chemin entre 2016 et 2017 », a souligné le président de Prism'emploi, Gilles Lafon. Ces chiffres n'ont pas été impactés par le conflit iranien démarré en février mais l'intensification, déjà, des tensions internationales a pesé dans un contexte de « croissance molle » sans créations d'emplois.

« Une fois n'est pas coutume, c'est l'activité industrielle qui a soutenu [le travail temporaire] en 2025, avec -0,6 % », a fait remarquer Isabelle Eynaud-Chevalier, citant en particulier « l'aéronautique, l'automobile et toutes les industries qui concourent à la filière de la défense ». « Heureusement, [...] parce que le BTP est toujours dans une situation un peu incertaine avec la crise du logement neuf, les services se portent assez mal et le commerce est en crise à cause de l'atonie de la croissance », a-t-elle ajouté.

« Lorsque le commerce et les servi-

ces et le BTP ne vont pas très bien, le secteur des transports et de l'entreposage accuse le choc conjoncturel », a poursuivi la déléguée générale. S'y est ajoutée la taxe sur les petits colis, qui n'a démarré que le 1^{er} mars mais a conduit les plateformes chinoises Shein ou Temu à engager dès l'an dernier des stratégies de contournement. Tout cela a conduit à une baisse de près de 12 % des effectifs intérimaires en équivalent temps plein du secteur.

Concurrence déloyale

Ces évolutions s'accompagnent d'un autre phénomène marquant. Le CDI intérimaire, qui est pour beaucoup un sas vers un CDI classique, est lui aussi en régression. Ce type de contrat de travail vise pour les entreprises de travail temporaire à fidéliser les intérimaires et garantir à ces derniers plus de sécurité en les payant même entre deux missions, en contrepartie d'une exigence de disponibilité. Entré en vigueur le 6 mars 2014, il a progressé en continu jusqu'à 2021, où il a frôlé les 56.000. Mais depuis, il n'a cessé de décroître, revenant sous les 49.000 en 2025.

Le CDI intérimaire, qui est pour beaucoup un sas vers un CDI classique, est lui aussi en régression.

Le secteur du travail temporaire y voit le signe de la concurrence déloyale créée par un autre type de contrat, le CDI employabilité, créé en 2018, « beaucoup plus souple [mais] également moins protecteur et donc moins coûteux pour les entreprises utilisatrices » et « qui, concrètement, concerne à peu près les mêmes publics et les mêmes métiers », a insisté Isabelle Eynaud-Chevalier.

Le secteur est aussi très inquiet du développement du nombre de microentrepreneurs, « qui a continué à croître indépendamment de la conjoncture économique », a insisté Gilles Lafon. « Un certain nombre de nos clients utilisateurs demandent de façon assez formelle à nos intérimaires de basculer sur ce statut d'autoentrepreneur pour continuer leur mission chez eux », a-t-il averti, dénonçant une « forme d'ubérisation de la société ». « Une situation qui est dangereuse et qui peut le devenir de plus en plus », a-t-il insisté. Et un enjeu à intégrer dans la négociation sur les contrats courts... ■

Les Echos Expert

Machiavel

Repérez les signaux faibles avant qu'ils ne deviennent critiques !

Votre note stratégique

Les signaux invisibles qui façonnent votre marché, directement dans votre boîte mail.



Avec Benaouda Abdeddaïm
Spécialiste des affaires internationales Les Echos

Votre base documentaire en ligne

Un accès illimité à des enquêtes inédites et des recherches mondiales pour comprendre les rapports de force internationaux.

Les matins de la Géopolitique

Des moments privilégiés et interactifs dans nos locaux pour échanger avec nos journalistes et développer votre réseau.



En savoir +



Les Echos

Prenez un temps d'avance

Donald Trump prépare le retrait américain de la guerre en Iran

MOYEN-ORIENT

Le président des États-Unis veut se désengager du conflit sous deux à trois semaines et assure que l'Iran demande un cessez-le-feu.

Washington exige au préalable que le détroit d'Ormuz soit rouvert, tout en cherchant à se décharger du problème sur les alliés.

Solveig Godeluck
— Bureau de New York

Donald Trump crie quasiment victoire en Iran. Le président des États-Unis, qui doit s'adresser à la nation américaine, ce mercredi soir, pour une « importante actualisation » au sujet du conflit, a laissé entendre que les tentatives de médiation entre les belligérants avaient abouti. Il a couvert d'éloges Masoud Pezeshkian : « Le nouveau président du régime iranien – bien moins radicalisé et infiniment plus intelligent que ses prédécesseurs – vient de demander aux États-Unis d'Améri-

que un cessez-le-feu ! » a-t-il écrit dans la matinée sur Truth Social. Peut-être force-t-il le trait pour présenter sous un meilleur jour sa retraite d'Iran ? Peut-être essaie-t-il de faire advenir par le verbe un résultat qui lui échappe ? Peut-être y a-t-il effectivement eu une percée diplomatique, en dépit des postures intransigeantes ?

« Complet changement de régime »

Dans un entretien à l'agence Reuters, Donald Trump s'est félicité d'un « complet changement de régime » en Iran. Ce n'était son objectif mais cela change la donne, a-t-il dit : « Il y a de très fortes chances que nous trouvions un accord, car ils ne veulent plus se faire taper dessus » ; « le point essentiel, c'est qu'ils n'auront pas d'arme nucléaire », « et ils n'en veulent même pas ».

Le nouvel ayatollah, Mojtaba Khamenei, est pourtant farouchement antiaméricain. Jusqu'à présent, le régime des mollahs répète qu'il n'y a pas de « négociations » avec l'ennemi juré américain, tout juste des « messages » échangés. Les États-Unis n'ont officiellement pas obtenu de réponse à leur plan en 15 points. Mardi, dans un appel téléphonique, Masoud Pezeshkian a toutefois signalé au président du Conseil de l'UE, Antonio Costa, que l'Iran avait « la volonté nécessaire pour mettre fin

à cette guerre », à condition d'obtenir cinq garanties : l'arrêt total des attaques israélo-américaines, y compris contre les milices pro-iraniennes hors d'Iran ; la mise en place d'un mécanisme pour empêcher des agressions futures ; le paiement de dommages de guerre ; la reconnaissance de la souveraineté de l'Iran sur le détroit d'Ormuz.

Dans sa communication matinale, Donald Trump a ajouté une précision qui a certainement soulagé de nombreux pays alliés, au premier rang desquels les monarchies du Golfe : « Nous envisagerons cette possibilité [de cessez-le-feu] lorsque le détroit d'Ormuz sera ouvert, libre et dégagé. D'ici là, nous allons anéantir l'Iran ou, comme on dit, le renvoyer à l'âge de pierre !!! »

La veille, le leader du monde libre

« J'ai anéanti [l'Iran], il ne leur reste plus de force. Laissons les pays qui utilisent le détroit y aller et l'ouvrir. »

DONALD TRUMP
Président des États-Unis

avait envoyé un tout autre message. Il a enclenché le compte à rebours pour un retrait américain de la guerre en Iran sous peu. Et il a expliqué que le blocage d'Ormuz par l'Iran n'était pas son problème – autrement dit que les troupes américaines partiraient même si le détroit n'était pas libéré. En effet, il a exhorté les pays qui dépendent du gaz et du pétrole transitant par cette voie maritime à acheter aux États-Unis, ou bien à faire preuve « d'un courage tardif » et à « aller prendre » le pétrole dans le détroit.

Dans une interview au « New York Post », mardi, il a présenté les choses un peu différemment. Selon lui, avec 11.000 frappes en trente-deux jours, le régime iranien a été tellement affaibli qu'il ne peut plus tenir Ormuz. « J'ai anéanti le pays, il ne leur reste plus de force. Laissons les pays qui utilisent le détroit y aller et l'ouvrir. » Il n'aurait pas d'arme nucléaire. Quand nous partirons, le détroit va s'ouvrir automatiquement », a-t-il scandé.

Il y a quelques semaines, Donald Trump avait encouragé les armateurs à reprendre le trafic dans cette zone de guerre, en vantant la couverture des risques assurantiels par les États-Unis. Ils n'ont pas bougé, car une seule mine suffirait à décimer un équipage et à provoquer une marée noire. Il a aussi promis des escortes qui ne se sont jamais

matérialisées. Et il a demandé aux alliés d'intervenir.

Jusqu'à présent, ces derniers se sont abstenus. Une vingtaine ont monté une coalition des bonnes volontés, qui inclut la France, l'Allemagne, le Royaume-Uni, le Japon, la Corée, l'Australie, le Canada. S'ils sont d'accord pour participer à la sécurisation du détroit, ils veulent d'abord que les armes se taisent. Donald Trump a d'ailleurs expliqué à Reuters qu'il envisageait « absolument » un retrait des États-Unis de l'Otan, car « ils n'ont pas été des amis quand nous avions besoin d'eux ».

Trump avait promis des escortes qui ne se sont jamais matérialisées.

Les Emirats arabes unis semblent prêts à partir à l'attaque pour rétablir la circulation maritime, a révélé le « Wall Street Journal » mardi. Les Emiratis essaient d'obtenir une résolution du Conseil de sécurité de l'ONU pour légitimer leur intervention et obtenir des renforts. Les monarchies du Golfe ne voulaient pas de cette guerre, mais elles redoutent encore plus que leur protecteur américain s'en aille en leur laissant un détroit bouché et un voisin fâché. ■



Les Emirats arabes unis prêts à appuyer la libération d'Ormuz

Les Emirats arabes unis demandent, via l'intermédiaire de Bahreïn, une résolution des Nations unies pour être partie prenante de la libération du détroit.

Virginie Robert

Les Emirats arabes unis (EAU) changent de posture. Attaqués sans relâche depuis le début de l'offensive israélo-américaine par les missiles et drones iraniens, leur production d'hydrocarbures diminuée de moitié depuis le 1^{er} mars, ils seraient prêts à sortir de leur réserve et participer à une mission militaire pour rétablir la libre circulation dans le détroit d'Ormuz.

« La guerre dure depuis suffisamment longtemps pour que leur économie en paie le prix d'une façon autre que temporaire. Ils craignent une crise de confiance, car ils sont en première ligne sur le front et l'Iran a

très bien compris que le Golfe représente un nœud de la mondialisation », constate Dorothee Schmid, responsable du programme Turquie/Moyen-Orient de l'Ifr. « Nous ne voulons pas étendre la confrontation... mais nous pouvons jouer un rôle avec d'autres pays pour assurer la sécurité du détroit d'Ormuz. Un détroit qui est dans les eaux internationales. Nous avons tous la responsabilité d'assurer le flux du commerce et de l'énergie », a récemment expliqué Anwar Gargash, le conseiller diplomatique du président des Emirats arabes unis et souverain d'Abu Dhabi, Mohammed ben Zayed Al Nahyane, devant le Council of Foreign Relations.

Les revirements de Trump

Incertains du soutien américain au vu des revirements constants de Donald Trump quant à la participation des États-Unis au rétablissement du trafic maritime dans le détroit, ils espèrent rallier des par-

tenaires également réticents à s'engager en obtenant aux Nations unies le vote de la résolution 2817, soutenue par la France, qui a été déposée par le sultanat de Bahreïn.

Elle affirme notamment « le droit inhérent, collectif ou individuel, à l'autodéfense en réponse aux attaques armées déplorables de la République islamique d'Iran, selon l'article 51 de la Charte des Nations unies ». Mais les positions de la Chine et de la Russie sont encore une inconnue.

« Il est probable que la Chine vote pour la résolution, car elle a besoin du pétrole du Golfe et car elle veut s'afficher de façon positive vis-à-vis des monarchies du Golfe très déçues de la posture américaine. La Russie pourrait voter contre, car le conflit fait monter le prix du pétrole et le blocage du détroit lui permet d'en vendre plus – mais elle risquerait alors de se retrouver en choc frontal avec la Chine, dont une partie importante des approvisionnements dépend

d'Ormuz, et avec les États-Unis dont elle a besoin en Ukraine », estime Pierre Razoux, directeur académique de la Fondation méditerranéenne d'études stratégiques (FMES). Si la résolution passe, « les Emiratis auront un cadre juridique et pourront dire qu'ils appliquent une résolution du Conseil de sécurité. Il ne s'agit pas d'entamer d'action offensive contre l'Iran pour défendre le détroit ».

« Est-ce que les Emirats ont les moyens, même avec un appui euro-

« Il est probable que la Chine vote pour la résolution, car elle a besoin du pétrole du Golfe. »

PIERRE RAZOUX
Directeur académique du FMES

péen, d'intervenir ? C'est un très grand point d'interrogation », observe Michel Duclos, conseiller à l'Institut Montaigne. « C'est un test de la maturité de la diplomatie du Golfe, estime Dorothee Schmid. Les frictions entre l'Arabie saoudite et les Emirats sont passées au second plan. La diplomatie s'exerce sur de nouveaux lieux, comme en témoignent les discussions de l'Arabie saoudite avec la Turquie, l'Égypte et le Pakistan, qui ont tous des capacités de médiation. »

En première ligne

Les Emirats se retrouvent en première ligne parce qu'ils ont été les plus frappés par les attaques de drones et de missiles iraniens. Et ce sont eux qui ont le plus à perdre. « Avant la guerre, les Emirats étaient ceux qui avaient le mieux réussi la transition, ils étaient en pole position sur tout », constate Dorothee Schmid. L'Arabie saoudite, qui a été beaucoup moins touchée, se tient à

distance, d'autant plus après les propos vulgaires tenus par Donald Trump à l'encontre du prince héritier Mohammed ben Salmane il y a trois jours : « Il ne pensait pas qu'il devrait me lécher les bottes (« kiss my ass ») ». « Les pays du Golfe sont stupéfaits de l'irrationalité de Washington, et éprouvent un grand ressentiment, même s'ils ne peuvent se passer des États-Unis », note Michel Duclos.

Les pétromonarchies, qui ne voulaient pas de cette guerre, sont en train de changer d'avis. L'Arabie saoudite pense qu'il faut que les forces belligérantes aillent au bout, à condition qu'elle ne soit pas trop touchée sur son territoire. Mais le temps avec Washington est à contretemps : au même moment, Donald Trump prévient de la fin du conflit d'ici deux à trois semaines. « Les États-Unis ont changé d'avis, c'est une danse qui n'est pas accordée entre les uns et les autres », constate Michel Duclos. ■

Face à Téhéran, des armées bien équipées mais peu aguerries

Les États du Golfe, sous la menace croissante de l'Iran, augmentent leurs dépenses militaires. L'Arabie saoudite, avec un budget de 72,5 milliards de dollars, diversifie ses fournisseurs d'armement.

Anne Bauer

Les États du Golfe sont connus pour être les meilleurs clients de l'industrie de défense américaine, et par souci de diversification, de l'industrie européenne, notamment de la France, grand pourvoyeur des Emirats arabes unis et du Qatar en avions de chasse Rafale. Mais malgré leurs achats, leurs armées sont davantage décrites pour leur manque d'expérience que pour leur professionnalisme. On comprend ainsi le choc qu'ont représenté les atta-

Principale cible du régime des mollahs, les Emirats arabes unis (EAU) ont reçu en un mois sur leur territoire 1.914 drones et 429 missiles ! L'Arabie saoudite a également été frappée du 28 février au 29 mars par 766 drones et 66 missiles. Le Koweït, qui abrite le commandement militaire américain pour le Moyen-Orient (Centcom), n'est pas épargné malgré des tentatives de neutralité politique, avec 616 drones et 307 missiles. Bahreïn a été visé par 391 drones et 174 missiles, le Qatar par 93 drones mais 206 missiles. Même Oman, le pays neutre de la région, a essuyé des dégâts sous les attaques d'une vingtaine de drones.

Manque d'expérience

Globalement, 83 % des attaques menées par l'Iran ont été destinées aux pays du Golfe, qui abritent tous des bases américaines. Par con-

traste, Israël n'a reçu que 17 % attaques aériennes iraniennes. « Du jour au lendemain, ces pays sont passés du statut d'Eden à la guerre à haute intensité, et même s'ils ont été aidés par les forces occidentales, dont la France, ils ont résisté avec un certain brio aux attaques. Très peu de cibles ont été atteintes », constate un militaire français.

Heureusement, les États du Golfe avaient fait le plein d'équipements militaires. Depuis l'instabilité déclenchée par la guerre du Hamas à Gaza, tous ont augmenté leurs dépenses de défense. Selon le « Military Balance 2026 » de l'International Institute for Strategic Studies (IISS), les pays du Golfe consacraient en 2025 4,3 % de leur PIB à la défense, contre 3,5 % en 2022.

Devant l'armée iranienne de 600.000 soldats, l'Arabie saoudite est la seule autre grande armée régionale avec 257.000 soldats et un

budget militaire de 72,5 milliards de dollars, qui pèse 5,7 % de son PIB. Viennent ensuite les EAU (63.000 soldats et 21,7 milliards de budget) et le Qatar (10,2 milliards de budget). Tous ces États se sont progressivement équipés d'avions de chasse et de défenses aériennes américaines de type Patriot. L'Arabie saoudite, qui avait subi en septembre 2019 sa première attaque de drones contre ses installations pétrolières par des rebelles houthis, est depuis devenue le meilleur client mondial du Patriot.

Avant même que les États-Unis et Israël ne déclenchent leur attaque sur l'Iran, l'Arabie saoudite et plusieurs États du Golfe avaient aussi resserré leurs liens de défense avec Washington. En juillet dernier, Riyad a reçu sa première batterie de défense antimissile balistique THAAD et en novembre dernier, lors de sa visite à Washington, le

prince Mohammed Ben Salmane avait obtenu le feu vert attendu pour la vente d'avions F-35. Toutefois en dépit d'une enveloppe gigantesque de 129 milliards de dollars d'achats d'armes en FMS (« foreign

En juillet dernier, Riyad a reçu sa première batterie de défense antimissile balistique THAAD.

military sales ») avec le Pentagone, le pays cherche à diversifier ses fournisseurs, notamment auprès des pays européens ou de la Turquie.

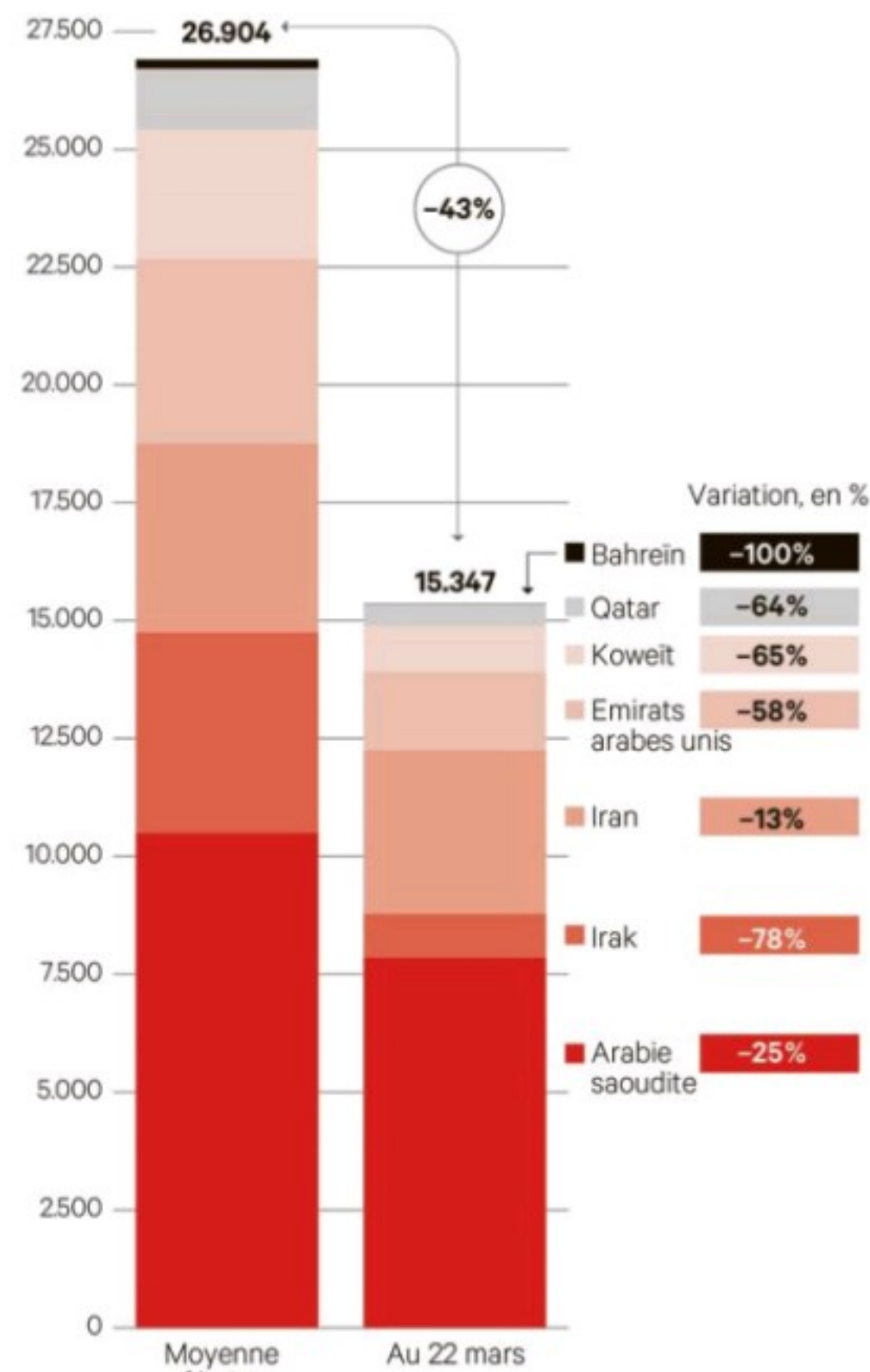
Pour sécuriser le détroit d'Ormuz et la mer Rouge, l'Arabie saoudite a une marine relativement modeste dans l'attente de nouvelles frégates commandées au groupe espagnol

Navantia. Le pays s'appuie sur les navires fournis par la France, les contrats Sawari 1 et 2, qui sont anciens et qui malgré des travaux de rénovation, n'offrent plus le nec plus ultra d'une marine moderne. La société normande CMN a également livré une cinquantaine de navires intercepteurs rapides à l'Arabie saoudite.

Des bateaux aptes à surveiller les côtes, mais pas à se défendre contre des attaques aériennes. Globalement, les États du Golfe n'ont pas trop le pied marin et ont encore besoin d'assistance. Néanmoins, plusieurs ont répondu présents à la première réunion des chefs d'états-majors initiée par la France le 27 mars pour étudier les moyens de sécuriser le détroit d'Ormuz entre pays volontaires. « Des travaux de planification ont démarré », murmure-t-on à l'état-major des armées. ■

La guerre au Moyen-Orient a provoqué la chute de la production de pétrole dans les pays du Golfe

En milliers de barils par jour, en 2026



LES ECHOS / SOURCE : KPLER - PHOTO : REUTERS/HAMAD MOHAMMED

La production de pétrole dans le Golfe a lourdement chuté

Faute de pouvoir exporter leur production par le détroit d'Ormuz, les pays du golfe Persique ont dû réduire drastiquement leur production, avec des conséquences néfastes pour les infrastructures.

Hortense Goulard

Face à la fermeture de facto du détroit d'Ormuz, les pays du Golfe sont contraints de réduire leur production de pétrole, faute de pouvoir l'exporter. Leurs capacités de stockage sont presque entièrement remplies, ce qui signifie que la plupart des pays de la région doivent limiter leur production au niveau de leurs besoins domestiques. Seuls l'Arabie saoudite et les Emirats arabes unis ont la chance de disposer d'oléoducs qui leur permettent de contourner en partie le détroit, toujours menacé par les Gardiens de la révolution iraniens. Mais la capacité de ces pipelines est limitée, ce qui restreint leurs volumes d'exportation. D'autres pays de la région, dont le Qatar, l'Irak et le Koweït, ne peuvent plus rien exporter.

Certains pays du Golfe disposaient, avant la guerre, d'un peu plus de flexibilité que d'autres. « Même s'ils voulaient remplir leurs cuves de stockage à 100 %, la majorité des pays y seraient arrivés en une vingtaine de jours », explique Homayoun Falakshahi, analyste chez Kpler. L'Irak est le plus fragile parce qu'ils ne pouvaient stocker que l'équivalent de trois jours de production dans leurs cuves. L'Arabie saoudite pouvait stocker vingt-cinq jours environ et les autres entre 15 et 20 jours. »

L'Irak privilégié

Faute de pouvoir stocker leur pétrole, ou l'expédier à l'étranger, les pays du Golfe ont été forcés de ralentir leur rythme de production. « En février, la production atteignait quasiment les 27 millions de barils

quotidiens, poursuit l'expert. En ce moment, nous estimons que les pays du Golfe, y compris l'Irak, produisent 15,15 millions de barils par jour. La baisse est donc de quasiment 12 millions de barils. »

Plusieurs raffineries, ciblées par des frappes iraniennes, sont encore à l'arrêt. Le ralentissement de l'économie et l'annulation de vols dans la région ont fait baisser la demande locale de pétrole d'environ 2,5 millions de barils par jour, selon les estimations de Kpler. Mais la baisse de la production s'explique surtout par l'incapacité des pays du Golfe à exporter leurs produits. Seul l'Irak est encore capable de vendre son or noir, principalement à la Chine, puisque ses bateaux franchissent le détroit d'Ormuz sans encombre. Mais le pays a tout de même été contraint de réduire sa production de condensat, un produit pétrolier associé au gaz naturel, poursuit l'analyste, à cause des attaques israéliennes sur le champ gazier de South Pars.

« La demande intérieure a aussi beaucoup chuté, puisque les Iraniens restent chez eux, ne voyagent plus et ne prennent plus l'avion. Les industries ont également limité ou, dans certains cas, arrêté leur activité. Nous estimons que le pays a réduit sa production de pétrole de 600.000 barils par jour, malgré une hausse des exportations », ajoute l'expert.

Grâce à leurs oléoducs, l'Arabie saoudite et les Emirats arabes unis disposent d'une autre porte de sortie pour leur pétrole. Ce qui leur permet d'éviter les attaques dans le

détroit d'Ormuz. Même si ces infrastructures ont fait l'objet de frappes iraniennes, les deux pays parviennent encore à exporter leur pétrole par cette voie détournée.

« Pendant ces dix derniers jours, les Emirats arabes unis sont parvenus à exporter 2,5 millions de barils par jour, alors que la capacité maximale de leur oléoduc est de 1,8 million de barils, relève Homayoun Falakshahi. Cela signifie qu'ils ont exporté du pétrole qui était stocké dans des cuves de stockage dans le port de Fujairah. » Ce port avait fait l'objet d'une attaque par des drones suicides iraniens mi-mars, mais les forces iraniennes ne sont pas parvenues à endommager ces infrastructures de façon durable.

De même, l'Arabie saoudite se sert de son oléoduc est-ouest, qui aboutit en mer Rouge au niveau du port de Yanbu, pour continuer à exporter une fraction de son pétrole. « Pendant les dix derniers jours, ils ont exporté 4,3 millions de barils par jour, pointe l'analyste de Kpler. Ils n'ont pas encore atteint leur capacité maximale d'exportation, que nous évaluons à 5,1 millions de barils. »

L'Irak pris au piège

L'autre grand pays exportateur de la région, l'Irak, n'a pas cette flexibilité. « Ils ont un oléoduc dans le nord, mais qui n'est pas relié aux infrastructures du sud », explique Homayoun Falakshahi. Or, 90 % de leur production se situe dans le sud. Ils ont dû quasiment tout arrêter. Même la production dans le nord a baissé, à cause d'attaques sur les champs pétroliers du Kurdistan irakien. » Résultat, le pays est frappé de plein fouet par la fermeture du détroit d'Ormuz. Kpler estime que sa production d'or noir a chuté de près de 80 %.

En Arabie saoudite, la production de pétrole a baissé de 25 % seulement, tandis que celle des Emirats arabes unis s'est effondrée de près de 60 %. Au Qatar et au Koweït, cette baisse atteint 65 % environ. ■

« La baisse est de quasiment 12 millions de barils par jour. »

HOMAYOUN FALAKSHAHI
Analyste chez Kpler

Le conflit sape les espoirs de reprise économique outre-Rhin

Les instituts de conjoncture allemands ont massivement réduit leurs prévisions de croissance pour cette année et l'année prochaine. Après trois ans de récession ou de stagnation, la pression monte sur le gouvernement Merz.

Thibaut Madelin
— Bureau de Berlin

Après trois ans de récession ou de stagnation, la guerre en Iran menace les espoirs de reprise en Allemagne. Les instituts de conjoncture allemands ont massivement réduit leurs prévisions de croissance pour cette année, ce mercredi, prévoyant désormais un rythme de 0,6 % contre 1,3 % encore envisagé en septembre. Ils ont également abaissé leurs perspectives de croissance pour 2027 à 0,9 %, contre une estimation précédente de 1,4 %.

« Le choc des prix de l'énergie suite à la guerre en Iran frappe durement la reprise, mais en même temps, la politique budgétaire expansionniste soutient l'économie intérieure et empêche un déclin plus important », a déclaré Timo Wollmershäuser, responsable des études conjoncturelles à l'institut Ifo. En d'autres termes, sans le mégaplan d'investissement du gouvernement de Friedrich Merz, le ralentissement serait plus encore plus violent.

L'impact de la guerre n'en reste pas moins une mauvaise nouvelle pour le chancelier, qui prépare une

série de réformes et avait promis un tournant économique après son élection. Dans ses prévisions actuelles, le gouvernement anticipe une croissance de 1 % en 2026. En octobre, il tablait encore sur 1,3 %. C'était sans compter sur le retour de l'inflation, qui a accéléré à 2,7 % en mars, en hausse de 0,8 point par rapport à février. Les instituts tablent sur un rythme annuel de 2,8 %.

Pénuries de matières

A l'origine : la flambée des prix de l'énergie liée à la guerre en Iran. Le baril de Brent flirte aujourd'hui avec les 115 dollars et le prix du gaz européen a bondi de plus de 70 % depuis le début des frappes israélo-américaines. L'impact est immédiat sur les prix à la pompe, forçant le gouvernement à réagir. Depuis ce mercredi, les stations-service ne peuvent augmenter leurs prix qu'une seule fois par jour – à midi – tandis que les baisses de prix sont possibles à tout moment.

Si la hausse des prix de l'énergie risque de freiner la consommation, elle impacte aussi les entreprises allemandes, qui ont besoin de gaz ou d'électricité pour leurs procédés industriels. Or elles paient déjà leur énergie plus cher que leurs concurrentes européennes. Et les efforts prévus par Berlin pour réduire leur facture – baisse des coûts d'utilisation du réseau, rabais pour les industriels bientôt en vigueur... – risquent déjà de faire pschitt.

Sur le marché de gros, les prix de l'électricité en Allemagne pour

livraison en mai s'échangent cette semaine à environ quatre fois le niveau en France. Sans compter les tensions sur les chaînes d'approvisionnement. Le gaz et le pétrole qui passaient jusqu'ici par le détroit d'Ormuz sont bloqués au port – quand leur production n'a pas été stoppée par les frappes. D'autres matières premières ou produits intermédiaires, comme l'hélium (indispensable dans la fabrication de puces) ou l'aluminium sont aussi menacés de pénurie et les coûts logistiques sont en train d'exploser.

Bazooka budgétaire

Selon l'institut Ifo, environ 90 % des entreprises industrielles allemandes s'attendent à ce que la guerre en Iran affecte leurs activités. « Le conflit touche directement l'industrie, mais il génère surtout une grande incertitude », déclare Klaus Wohlrabe, responsable des enquêtes à l'institut économique munichois. « De nombreuses entreprises se préparent à des charges supplémentaires dans les mois à venir. »

La question est de savoir comment la situation va évoluer. Pour la ministre de l'Économie, Katherina Reiche, « tout dépendra de la possibilité de traverser le détroit d'Ormuz ». Si le conflit s'enlise, certains craignent une récession mondiale. Le bazooka budgétaire décidé par Berlin, avec un plan d'investissement dans les infrastructures de 500 milliards d'euros sur douze ans et une ouverture des vannes dans la défense, aura tout juste limité la casse. ■

Ce vendredi avec Les Echos

Chaque week-end, aiguiser votre esprit.

Les Echos WEEK-END

Bien placée

Marguerite Bérard est la première Française à la tête d'une banque européenne, ABN Amro. Un poste à la mesure des ambitions de cette major de l'ENA, passée par l'Élysée et BNP Paribas.

Evian, un intarissable succès | Collier en équilibre | Le marathon à la Fondation Vuitton | Les supporters des supporters

Les Echos
WEEK-END

A Tokyo, Macron loue la prédictibilité de l'Europe

DIPLOMATIE

La France et le Japon devraient animer une coalition de pays indépendants face aux projets hégémoniques de la Chine et des Etats-Unis, a insisté mercredi le chef de l'Etat.

Yann Rousseau
— Correspondant à Tokyo

La ligne de crête est étroite. En déplacement à Tokyo, Emmanuel Macron a tenté prudemment, mercredi, de suggérer aux élites nippones d'oser s'émanciper, un peu, de leur puissant allié américain. Il a essayé de manœuvrer en douceur pour ne pas être soupçonné, une nouvelle fois, d'être trop sévère avec Washington et trop tendre avec Pékin.

Devant des grands patrons, réunis dans un forum sur les industries du futur, puis au fil de ses échanges avec la Première ministre Sanae Takaichi, le chef de l'Etat a tenté de montrer que l'Amérique, habituellement réverée par les autorités japonaises, était progressivement devenue, avec Donald Trump, un agent d'imprévisibilité et de désordre géopolitique et économique, au même titre que la Chine de Xi Jinping.

Notant l'absence de stratégie claire des Etats-Unis dans ce conflit, il a mis en garde Donald Trump contre une sortie désordonnée du conflit. « Rien ne serait pire que d'avoir bombardé la région pendant des semaines et de la quitter sans qu'un cadre clair ne soit établi », a lâché le chef de l'Etat, dans une interview à la chaîne NHK.

Le flou de l'équilibre

Pointant les politiques commerciales agressives de Pékin et de Washington sur l'économie mondiale, il a encore fustigé « les surcapacités chinoises », alimentées de subventions, et « les tarifs douaniers américains » qui stressent les échanges internationaux. Il a toutefois tenu à préciser qu'il « ne mettait pas un signe égal entre les deux grandes puissances » de la planète. Emmanuel Macron sait que Tokyo comprend mal son

concept de « puissance d'équilibre » entre Washington et Pékin qui est perçu, à tort, comme une posture d'équidistance entre une démocratie américaine agitée et un régime communiste autoritaire.

En miroir du chaos créé par les superpuissances, Emmanuel Macron a mis en avant la grande prédictibilité de la France et de l'Union européenne. « Nous sommes là où vous savez que nous irons. Cette prévisibilité a de la valeur. Et c'est mieux que certains qui peuvent prendre, sans même vous prévenir, une décision qui va vous heurter », a martelé le dirigeant, dans une autre allusion, à peine voilée, aux multiples volte-face diplomatiques et économiques de Donald Trump. Le président a proposé au Japon de s'associer, sans engagement, à une « coalition des pays indépendants », susceptible de défendre le droit international, le multilatéralisme, des valeurs démocratiques, un commerce sans entraves et la lutte contre le changement climatique.

La résolution de la crise en Iran pourrait être l'une des missions de cette coalition. « Comme le Japon, nous sommes pour la désescalade, des négociations et la paix », a rappelé le président français devant Sanae Takaichi. « Nous sommes pour un apaisement rapide » a confirmé la cheffe du gouvernement, sans oser la moindre remarque sur les errements de Donald Trump.

Si une émancipation politique de Tokyo s'annonce compliquée, Emmanuel Macron a tenté de pousser, au moins, une accélération des partenariats économiques des deux pays dans des secteurs stratégiques, souvent dominés par les Etats-Unis et la Chine. « Nous pouvons ensemble nous mettre à l'abri d'une volonté hégémonique chinoise et d'une volonté américaine de plus en plus hégémonique », a-t-il avancé. Cela pourraient se faire dans l'intelligence artificielle, la sécurisation de ressources énergétiques, la consolidation des filières dans le nucléaire civil ou l'approvisionnement en terres rares. Les deux dirigeants ont d'ailleurs signé plusieurs accords mercredi soir et loué le projet d'extension d'une usine de terres rares, encore en construction à Lacq en France. ■

L'Afrique menacée par des pénuries d'engrais

GUERRE EN IRAN

Sans les engrais exportés par les pays du golfe Persique, les agriculteurs d'Afrique subsaharienne vont être fragilisés.

Une crise alimentaire majeure n'est pas à exclure si le conflit au Moyen-Orient s'éternise.

Richard Hiault

« Le sujet d'alerte numéro un aujourd'hui, ce sont les engrais. S'il n'y a plus d'engrais, il y a un effet sur la quantité mais aussi sur les prix [NDLR : des denrées alimentaires]. L'effet est cumulé sur l'année suivante : les récoltes se réduisent et les prix augmentent ». Comme le relevait auprès de l'AFP le directeur général adjoint de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) Jean-Marie Paugam, le blocage du détroit d'Ormuz menace sérieusement la sécurité alimentaire mondiale.

Le choc se situe à deux niveaux. D'abord sur les prix du pétrole et du gaz. Ensuite sur les engrais même. Un chiffre à lui seul résume les enjeux : « Le prix des produits agricoles est étroitement lié au cours des énergies fossiles. La moitié de la production agricole mondiale dépend des engrais azotés qui nécessitent du gaz naturel pour être élaborés », constate Jean-René Cuzon, responsable de projets au sein de la division agriculture, développement rural et biodiversité de l'Agence française de développement (AFD).

L'Afrique de l'est fragilisée

Or, les pays du golfe Persique, outre leurs exportations de pétrole et de gaz, représentent à eux seuls 13 % des exportations mondiales de nutriments azotés et 9 % de celles des nutriments phosphatés, relève la Cnuced. Ils sont responsables d'environ un tiers des exportations mondiales d'urée, un quart pour l'ammoniac, deux engrais azotés essentiels à l'agriculture, indique une note d'Oxford Economics de la semaine dernière.

Dans cet environnement, « les économies africaines sont particulièrement vulnérables : leur dépendance aux engrais importés, leur production énergétique nationale limitée et leurs faibles réserves budgétaires font qu'une fermeture du détroit d'Ormuz se répercute directe-

ment sur les prix alimentaires et le bien-être des ménages. La crise est grave », analyse une note du Kiel Institute.

« Très dépendants des importations d'engrais en provenance du Golfe, les pays d'Afrique subsaharienne sont particulièrement vulnérables. Ce sont surtout les pays de la partie est du continent qui sont concernés ainsi que les pays voisins comme le Rwanda, l'Ouganda ou le Soudan du Sud qui dépendent de l'approvisionnement dans les ports de l'est de l'Afrique », précise Ricardo Soares de Oliveira, professeur au CERI Sciences-Po.

Un problème de fond non résolu

La Cnuced souligne ainsi que le Soudan dépend à 54 % des pays du Golfe pour ses importations d'engrais. La Tanzanie affiche un taux de dépendance de 31 %, similaire à celui de la Somalie (30 %). Le Kenya et le Mozambique complètent la liste des pays les plus vulnérables. « Les pays d'Afrique de l'Ouest sont un peu moins exposés, à court terme, aux perturbations puis-

qu'ils s'approvisionnent essentiellement auprès du Nigeria et du Maroc pour leurs engrais », analyse Jean-René Cuzon. Le Nigeria se distingue comme un fournisseur régional clé. Il n'en reste pas moins que cette crise au Moyen-Orient intervient au plus mauvais moment puisque les semailles ont débuté en mars et dureront jusqu'en août, voire octobre pour certains pays (Sénégal, Liberia, Mali...).

« C'est un problème de fond qui s'est déjà posé il y a quatre ans avec la guerre en Ukraine, sans qu'il ait été résolu malgré les engagements de la conférence de Lomé en 2023. Il faut décorréliser les prix des engrais des prix des énergies fossiles. On ne peut envisager une réelle souveraineté alimentaire qui serait installée sur des importations d'engrais chimiques. Cela vaut pour l'Afrique mais aussi pour l'ensemble des pays du monde », précise Jean-René Cuzon.

L'une des solutions serait de développer l'agroécologie et l'utilisation d'engrais organiques (fumier, compost...) pour réduire cette dépendance. Mais, « nous

n'en sommes qu'aux balbutiements », regrette l'expert de l'AFD.

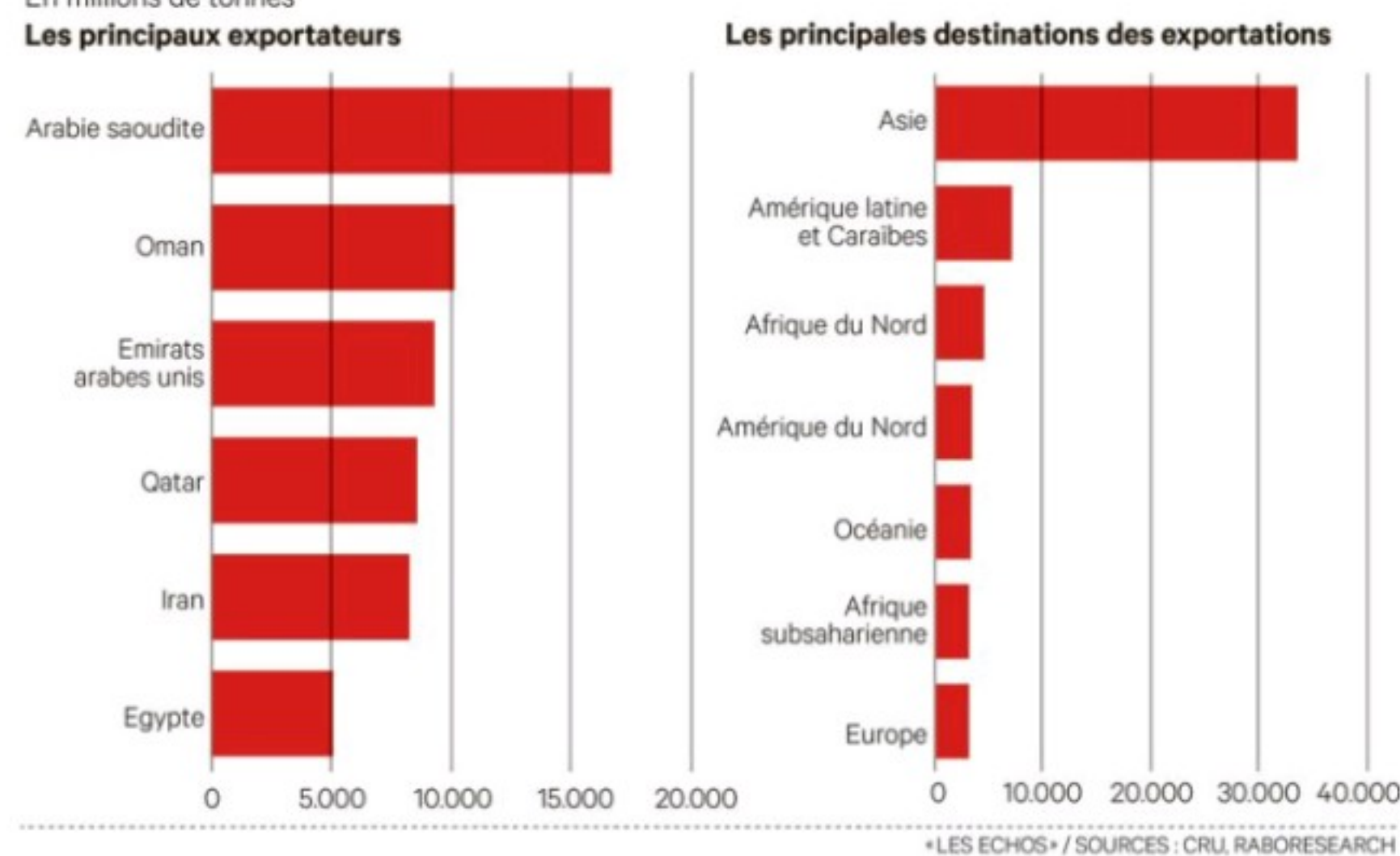
L'ONU s'empare de la question

Pour l'heure, la crise est là et la Banque mondiale fait face à un afflux de demande d'aide. « Un certain nombre » de pays « parmi les marchés émergents nous ont approchés alors que le conflit au Moyen-Orient a commencé à avoir un effet sur le prix des matières premières et la logistique », a-t-elle indiqué la semaine passée.

Le secrétaire général de l'ONU António Guterres a lancé, pour sa part, des discussions pour sécuriser le passage des engrais dans le détroit d'Ormuz. « Alors que le conflit au Moyen-Orient se poursuit et menace de s'intensifier, les perturbations du commerce maritime dans le détroit d'Ormuz risquent de créer un effet domino se répercutant sur les besoins humanitaires et la production agricole dans les prochains mois », a déclaré Stéphane Dujarric, le porte-parole de l'ONU. Un « groupe de travail consacré » a été mis en place. ■

Les exportations d'engrais des pays du Golfe

En millions de tonnes



Un risque de flambée du prix du riz

L'envol des prix du pétrole et le manque d'engrais vont affecter la production rizicole des principaux producteurs mondiaux comme l'Inde et la Thaïlande. Les pays africains sont en première ligne d'une possible flambée des prix.

Les prix du riz vont-ils s'envoler en raison du conflit contre l'Iran ? Le risque est loin d'être négligeable au regard du blocage du détroit d'Ormuz. Si les pays du Moyen-Orient ne peuvent plus exporter non seulement leurs engrais mais également leur pétrole et leur gaz naturel liquéfié (GNL), les pays producteurs de riz à l'instar de l'Inde, du Pakistan, de la Thaïlande, du Vietnam et de la Chine risquent de souffrir d'ici quelques mois.

Les pays d'Asie sont les premiers affectés par ce qui se passe dans le golfe Persique, que ce soit pour leurs importations d'urée, de soufre et d'ammoniac ou de phosphate. « Nous pouvons avoir une grande inquiétude sur l'évolution des prix du riz sur le marché mondial dans les mois à venir », redoute Jean-René Cuzon, responsable de projets au sein de la division agriculture, développement rural et biodiversité de l'Agence française de développement (AFD).

« La hausse des prix des engrais

pourrait inciter certains producteurs à privilégier les oléagineux au détriment de cultures plus exigeantes en intrants comme le riz, le blé ou le maïs. Un conflit prolongé pourrait affecter les semis et les rendements dans l'hémisphère Sud, ainsi que l'utilisation d'engrais pour le riz en Asie du Sud et du Sud-Est », indiquait pour sa part, début mars, dans un blog de l'Institut international de recherche sur les politiques alimentaires (IFPRI), Joseph Glauber.

L'Inde, premier exportateur mondial de riz, dépend en effet à 41 % des pays du Golfe pour ses importations d'urée. Le taux de

dépendance de la Thaïlande, deuxième exportateur, s'élève à 71 %.

L'Inde touchée

Non seulement les importations d'engrais sont affectées, mais la production locale de fertilisant est aussi touchée faute de produits gaziers.

« L'Inde, par exemple, importe beaucoup de GNL lui servant à produire ses propres engrais. Le blocage du détroit d'Ormuz l'a forcée à fermer bon nombre de ses usines produisant des engrais azotés destinés à ses petits producteurs », constate Jean-René Cuzon. « Si la hausse des prix du riz se confirme, plusieurs pays africains importateurs de riz risquent de souffrir dans quelques mois », ajoute-t-il.

Le déclenchement de la guerre en Ukraine avait entraîné des répercussions sur les cours du blé et du maïs. Pas du riz. Les pays d'Afrique du Nord, fortement importateurs des deux premières céréales, étaient concernés au premier chef, contrairement à l'Afrique subsaharienne. La situation est différente avec le conflit opposant l'Iran aux Etats-Unis et Israël. L'Afrique subsaharienne est très dépendante de ses importations de riz. Sa sécurité alimentaire est en jeu, avec le risque d'assister, comme en 2008, à des émeutes de la faim. — R. H.

« La hausse des prix des engrais pourrait inciter certains producteurs à privilégier les oléagineux au détriment de cultures plus exigeantes en intrants comme le riz, le blé. »

JOSEPH GLAUBER
Ancien chef économiste du département de l'agriculture des Etats-Unis

Sur le terrain

L'émission qui mêle reportages, témoignages et expertise.

En streaming sur la plateforme et du lundi au jeudi à 21h

franceinfo
TV canal 16

en partenariat avec Les Echos

idées



Les ETI françaises veulent peser dans le « Mittelstand » européen

L'ANALYSE
de Marion Kindermans

Les ETI tricolores passent à l'offensive pour peser dans les politiques publiques. Percutés par la pression chinoise, ces champions cachés de l'industrie jouent collectif pour éviter le décrochage.

Ce jeudi 2 avril, à la Sorbonne, les ETI françaises vont tenter le tour de force de donner chair au « Mittelstand européen ». Pour la première fois, ces entreprises, qui emploient entre 250 et 5.000 salariés, réunissent à Paris leurs homologues européennes lors d'une journée, European ETI Summit, où vont se succéder les tables rondes et les cocktails à petits fours. Ces patrons veulent frapper fort. Pas moins de 700 chefs d'entreprise, des représentants des organisations patronales italiennes, allemandes, portugaises, et polonaises sont annoncés, pour un événement appelé à devenir annuel (le prochain aura lieu le 11 mars 2027).

Cinq ministres du gouvernement vont faire aussi le déplacement, dont Sébastien Martin (industrie), Benjamin Haddad (Europe) ou Jean-Pierre Farandou (travail). Le lieu n'est pas choisi au hasard : l'université parisienne n'est pas seulement le temple du savoir, c'est aussi là qu'Emmanuel Macron y a déclamé, en 2017 puis 2024, ses discours sur l'Europe et

sur la nécessité d'une « souveraineté européenne ». Et justement, les ETI veulent montrer que la compétitivité ne se fera pas sans elles. Il y a urgence face aux assauts de la Chine, à la guerre commerciale de Donald Trump et depuis un mois, au choc énergétique déclenché par le conflit au Moyen-Orient.

Locomotives
Prises en tenaille entre des grands groupes mondialisés et des PME dont l'Etat prend volontiers soin, les ETI françaises ont dû batailler pour attirer l'attention. Il a fallu du temps pour que la focale se

Avant, elles passaient sous les radars, aujourd'hui, les ETI ont une ligne directe avec Bercy, les contacts sont quasi quotidiens.

déplace sur ces champions cachés. Très industrielles (elles pèsent 38 % de l'emploi industriel en France), exportatrices (on leur doit 1/3 des exportations françaises), elles se sont peu à peu fait une place dans le débat. Le déclin a été la création de leur catégorie – Entreprise de taille intermédiaire – en 2008 au détour de la loi LME. Une reconnaissance officielle, unique pour l'instant parmi les pays européens même si l'Espagne y travaille, qui les a soudainement rendues visibles. Mais qui a aussi révélé leurs vulnérabilités notamment au moment de la transmission. Depuis, les pouvoirs publics ont intégré le rôle de locomotive joué par ces entreprises. Ces sociétés, en grande majorité familiales, font vivre des pans entiers de territoires ruraux avec leurs usines.

Emmanuel Macron les a chouchoutées, à travers des programmes comme Stratégie Nation ETI en 2020, qui a enclenché la baisse des impôts de production. Puis ETIncelles en 2023, qui continue à faire sauter les verrous administratifs empêchant les PME de grossir (250 accompagnées à ce jour). « Avant, elles passaient sous les

radars, aujourd'hui, les ETI ont une ligne directe avec Bercy, les contacts sont quasi quotidiens », souligne un membre du Mouvement des entreprises de taille intermédiaire, qui les fédère. Des efforts qui ont porté leurs fruits : elles sont plus de 7.000 aujourd'hui, contre 5.900 en 2019 et 4.600 en 2008, selon le Meti (même si l'Allemagne en compte près de trois fois plus). Mais ça ne suffit pas. Ou plus. L'incertitude géopolitique et économique les fait vaciller. A un an de la présidentielle française, elles sont aussi sur le qui-vive. Les dernières orientations budgétaires et fiscales ont mis fin à des années de politique pro-business qui allait dans leur sens.

« Colonne vertébrale »
Si, dans le budget 2026 adopté en février, elles ont réussi à échapper à la surtaxe exceptionnelle sur les bénéficiaires, la baisse de la CVAE est abandonnée, et le pacte Dutreil, dans le viseur, a subi un premier coup de rabot. Destinée à faciliter les transmissions familiales en allégeant la fiscalité, c'est un cheval de bataille des ETI, dont la moitié doit changer de main dans les

ans. « On sera vigilant lors des prochaines élections, si on veut réindustrialiser, on doit préserver l'actionnariat familial », martèle Frédéric Coirier, coprésident du Meti, aux commandes de Poujoulat. Il leur faut aussi peser à l'échelle européenne, où se joue en ce moment l'avenir de la compétitivité industrielle. Pas assez vite à leur goût, face au risque de décrochage de leurs usines. Dans un communiqué commun publié en septembre 2025, le Meti et son homologue allemand, BVMW, déplorait que ce « Mittelstand européen » fort de 40.000 entreprises, ne soit « ni reconnu, ni placé au cœur des politiques économiques, alors qu'il devrait en être la colonne vertébrale ». Un cri d'alarme alors qu'Outre-Rhin, l'offensive chinoise commence à lamener des pans entiers d'ETI industrielles.

Elles essaient donc de jouer collectif – allemands, italiens, français dans un premier temps – pour faire porter à Bruxelles leurs doléances : une fiscalité allégée, la simplification de la réglementation et une reconnaissance de la catégorie « large midcaps » – jusqu'à 5.000 salariés, le cap français –, qui permettrait de les exonérer d'un certain nombre d'obligations, et de bénéficier de mesures adaptées comme c'est le cas pour les PME. Sur ce dernier point, la démarche est sur les rails, avec un seuil à 750 salariés du côté de la Commission, relevé à 1.000 du côté du Parlement. La journée de jeudi vise à faire bouger un peu plus les lignes. ■

Contrôle des banques : et si Trump avait raison ?

Difficile de discuter ces jours-ci avec un banquier français ou européen sans qu'il n'aborde le sujet. En temps normal déjà, il suffit de pas grand-chose pour qu'ils se plaignent de la supposée différence qui existe entre les deux rives de l'Atlantique dans l'application des contraintes financières imposées au secteur. A tel point qu'il était devenu compliqué de faire le tri entre ce qui relevait d'une réalité pénalisante ou d'un exercice de lobbying intense. Mais la récente décision des autorités américaines d'assouplir sensiblement les règles prudentielles encadrant les établissements américains semble bel et bien avoir mis fin au débat.

En théorie, depuis la grande crise de 2008, provoquée pour l'essentiel par l'incurie du système financier américain et la fragilité des banques européennes, les banquiers du monde entier sont soumis à un même régime, les fameuses règles de Bâle, les obligeant à accumuler d'importantes réserves pour faire face à un choc éventuel. Ces amortisseurs s'accompagnent de pénali-

tés pesant sur leurs activités les plus risquées. De quoi éviter qu'une future crise financière ne menace d'emporter tout le système.

Une manne pour les établissements américains
Or c'est précisément ce bouclier, qui doit se renforcer graduellement jusqu'en 2030, que le régulateur américain a décidé d'alléger. Et pas qu'un peu, on parle d'une entorse aux règles communes à quelque 120 milliards de dollars, quand les fonds propres des banques US, les fameux amortisseurs, représentent aujourd'hui 2.000 milliards ! Et tous les établissements de l'Onclé Sam, quelle que soit leur taille, en tireront profit.

Volet bancaire de la politique de dérégulation du secteur financier voulu par l'administration Trump, cet allègement sur mesure du cadre international permettra, à en croire ses promoteurs, de mieux tenir compte des spécificités de l'économie américaine. Dans les faits, elle devrait avoir trois conséquences. Théoriquement, d'abord, une augmentation de la distribution de cré-

dit, a priori vertueuse. Même si le besoin ne s'en fait pas vraiment sentir après dix années d'une croissance d'au moins 2 % l'an (2020 exceptée pour cause de pandémie). Plus probablement, cet assouplissement se traduira par une accélération de la consolidation et une hausse sensible du retour aux actionnaires de la part d'un secteur, dont les plus gros animaux disposaient déjà de 175 milliards de capitaux excédentaires avant réforme, selon une étude de Morgan Stanley repérée par mon confrère Bastien Bouchaud.

Une question pour les Européens
Ce coup de balai réglementaire est évidemment une très mauvaise nouvelle pour les banques européennes, puisqu'il va réduire immédiatement de 5 % les exigences de fonds propres de leurs homologues américaines, quand les leurs devraient encore augmenter de 15 % d'ici à 2030 dans le cadre de la montée en puissance des règles de Bâle. C'est donc un gouffre qui menace de se creuser.

De quoi doper la compétitivité de concurrents américains, dont les mensurations actuelles laissent supposer qu'ils dominent déjà largement la compétition internationale. Pour mémoire, JPMorgan le premier établissement transatlantique, pèse autant en Bourse que les huit premières banques de la zone euro et ses profits trimestriels sont à peu près équivalents au bénéfice annuel de BNP Paribas.

Dans ce contexte, on comprend les cris d'orfraie poussés par les lobbyistes du secteur européen. D'autant que, sur le fond, les Amé-

ricains n'ont pas forcément tort. D'un point de vue économique, il n'est pas aberrant par exemple de mesurer le risque encouru pour chaque type de crédit, comme ils le préconisent – ce qui permet de limiter le montant des réserves –, plutôt que d'imposer une cote mal taillée pour l'ensemble des portefeuilles de prêts, comme l'imposent les règles communes.

Et si cette divergence transatlantique était aussi le reflet du tropisme européen pour une réglementation restrictive, qui finit par brider l'activité économique ? Dans la banque, comme dans d'autres domaines.

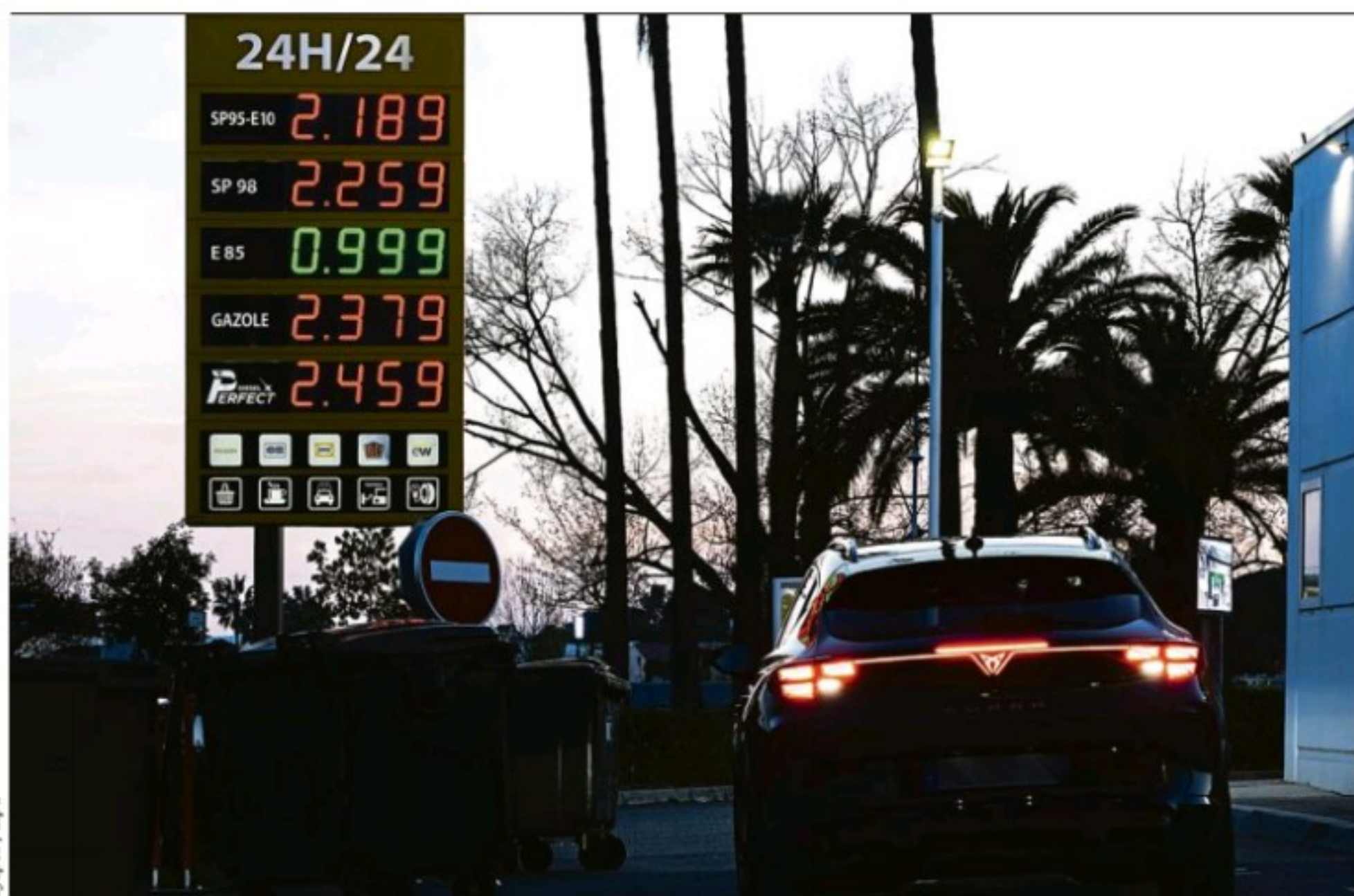
Une chose est sûre. Dix-huit ans après la crise financière de 2008, il est temps de procéder à un aggiornamento réglementaire. L'occasion de desserrer les contraintes là où c'est possible et nécessaire. L'occasion aussi, de les renforcer là où cela s'impose, comme du côté des banques régionales américaines. L'occasion enfin, de se prémunir contre la prochaine crise plutôt que contre la précédente. Un besoin pressant si l'on en juge par le niveau sonore des alarmes qui retentissent depuis quelque temps dans le secteur de la dette privée. ■

Dix-huit ans après la crise financière de 2008, il est temps de procéder à un aggiornamento réglementaire.



LA
CHRONIQUE
de François Vidal

chroniques



L'Iran et nous : petit pansement ou grand remède ?

Les mesures de soutien aux secteurs touchés par la hausse du prix des carburants sont, comme d'habitude, un pansement temporaire sur une hémorragie continue. La France a besoin d'une stratégie d'ampleur pour corriger ses vulnérabilités.

par Marie-Pierre de Bailliencourt



Depuis plus d'un mois, nous vivons par images et prix à la pompe interposés un conflit à la fois proche et lointain : une guerre qui n'est pas la nôtre mais qui nous concerne, par le jeu de nos engagements alliés et son impact sur notre économie.

Sur le plan international, le bruit est incessant : celui du fracas des bombes de part et d'autre ; celui des déclarations tonitruantes de Trump ; celui des craintes d'effets en cascade chez nous – même si l'Europe n'importe que 3 % du pétrole transitant par Ormuz ; celui d'une force qui définit désormais le droit, à rebours de tout ce que nous avons voulu construire ces 80 dernières années et prétendons imposer aux autres ; mais aussi les armes classiques du faible au fort dans ce tricotage serré du monde qui défait des mailles précieuses mais s'attache encore au pull.

Sur le plan national, nous devons traiter le risque accru d'attentats, nos dépendances excessives aux énergies fossiles, le désarroi des ménages face au risque d'inflation dû à la crise énergétique (82 % se déclarent inquiets (1)). Et le gouvernement, conscient du risque politique, de proposer la mise en place de mesures de soutien aux secteurs les plus exposés à la hausse des coûts de l'énergie pour un coût total de 70 millions d'euros. Une décision compréhensible tant le pays s'angoisse de ce qui vient mais insatisfaisante à bien des égards : elle tente d'atténuer un problème sans le résoudre, elle pallie sans traiter – un pansement temporaire sur une hémorragie continue. Car les messages difficiles ne sont toujours pas passés : notre dépense publique ne nous permet plus d'amortir les aléas du monde et, sans une stratégie d'ampleur pour corriger nos vulnérabilités les plus criantes, nous serons condamnés à subir.

Ne pas subir, nous sommait de Lattre. Cela commence par décider de l'ambition et arbitrer avec constance. L'élection présidentielle à venir doit y être consacrée. C'est sa raison d'être : nous proposer une France dans laquelle nous voulons

vivre, loin des questions d'hubris. Alors même que 68 % des Français sont désormais conscients que les crises sont devenues structurelles (2), notre classe politique peine encore à présenter des stratégies adéquates.

Ceux qui font

Cela continue par un travail de chaque heure, de chaque jour. Un travail à bas bruit, qui mesure pleinement ce qui est en train de se jouer : le manque de compétitivité de la France pour faire face au durcissement du monde et pouvoir financer sa sécurité, le vieillissement accéléré de notre population, la polarisation des esprits, non par manque de compréhension mais parce que ni la destination ni le chemin ne sont connus. Rien ne nous fédère plus positivement que le maintien de nos acquis et la possibilité de consommer indéfiniment. Il nous faut une nouvelle raison de croire en notre destinée commune.

Pourtant, quand on y prête attention, les signes de la volonté française sont là. A bas bruit, sans fanfare, avec une véritable excellence issue de ce mélange unique de traditions et d'innovations qui, plus que tout autre, caractérise la France. Ainsi du déploiement de l'exercice militaire Orion 2026, début avril, dans sa troisième phase. Commandée par le 1^{er} corps d'armée français au sein duquel interagissent 12 nations européennes et les Etats-Unis, cette manœuvre démontrera la capacité de l'armée française à prendre la tête d'une coalition multina-

Si nous voulons arrêter de subir, il ne s'agit pas de dilapider nos maigres ressources dans des actions qui ne règlent rien. Il nous faut reprendre l'initiative de nos destinées. Sans grand bruit mais avec clarté.

tionale et à s'intégrer pleinement dans une structure Otan au combat, pour mener des contre-offensives d'envergure en cas de conflit de haute intensité. Un marqueur essentiel.

Ainsi de nos entreprises, tous secteurs confondus, qui travaillent à la consolidation de leurs chaînes d'approvisionnement et construisent notre résilience par leur choix d'investissement et de localisation. Malgré les contraintes infinies qui pèsent sur elles, elles restent à l'avant-poste de la cohésion nationale, un quart des impôts de production allant désormais au financement de nos retraites. Ainsi de nos artisans, de nos commerçants, de nos agriculteurs qui enchaînent des semaines de 60 heures sans faillir – parce que nécessité fait loi et que rien ne se fait sans travail. Ainsi de nos citoyens qui sont près de 30 % à s'engager bénévolement au service des autres.

LPM et plan d'électrification

Chaque mois nous apparaît plus perturbant que le précédent, les crises s'enchaînant sur tous les fronts. Les Français demandent des mesures de protection à court terme – comme la baisse du prix des carburants (3). Mais si nous voulons arrêter de subir, il ne s'agit pas de dilapider nos maigres ressources dans des actions qui ne règlent rien. Il nous faut reprendre l'initiative de nos destinées. Sans grand bruit mais avec clarté. Recréons des espaces d'autonomie et d'excellence en arbitrant nos priorités : sécurité et production ; en anticipant nos trajectoires : démographie et travail ; en agissant conformément à nos capacités : budget et action de l'Etat.

Le 8 avril prochain débutera en Conseil des ministres l'examen de l'actualisation de la loi de programmation militaire et le plan sur l'électrification – notamment nucléaire – de la France. Ces deux éléments doivent porter sur nos choix dans la durée, dire ce qu'il en coûte et ce qu'on en espère, faire le pari de l'intelligence du peuple sur les sacrifices que cela appelle. Ils ne seront pas minces. Mais tout commence par là. Rien ne vaut sans cela.

Marie-Pierre de Bailliencourt est directrice générale de l'Institut Montaigne.

(1) (2) (3) Source : Enquête Institut Montaigne & Verian – Les Français face à la crise énergétique – Avril 2026

L'amour et la politique

Bloquer la réforme des retraites et multiplier les chèques tout en proclamant « sa » générosité avec l'argent des autres, c'est être au seul service de soi-même. C'est choisir éros face à philia.

LA CHRONIQUE de Christian Saint-Etienne



On connaît la distinction entre la politique politicienne, celle des professionnels de la politique obsédés de leur intérêt propre, et la politique aristotélicienne, qui vise à construire des sociétés fortes, dynamiques et solidaires.

La France est aujourd'hui dominée par la politique politicienne. Depuis 45 ans, l'obsession de la classe politique est de distribuer des prébendes, pour attirer des électeurs, sous forme d'avantages sociaux non financés, ou de réduction de la durée du travail sans réduction des revenus quand le reste du monde accélère dans les technologies, la conquête des marchés et la recherche de souveraineté réelle. L'adaptation au vieillissement rapide de la population comme au changement climatique est un anathème : s'adapter, évoluer et planifier l'avenir ? Quelle horreur !

Le résultat est aujourd'hui visible : appauvrissement général du pays, cassure de l'ascenseur social, perte massive de souveraineté, effondrement de l'éducation et des mœurs.

La Chine vient d'adopter son quinzième plan et investit massivement dans les nouvelles technologies, l'adaptation au vieillissement par la socio-technologie et la souveraineté réelle. Les Etats-Unis font de même avec une organisation différente. Même en Europe et au milieu des difficultés, l'Allemagne et l'Italie mettent l'accent sur la production compétitive. Il ne s'agit pas d'être chinois ou américain mais de s'adapter en affrontant le réel.

Et l'amour ? Cet impensé du discours scientifique et politique se décline symboliquement en éros, philia et agapé selon la tripartition de Platon, Aristote et la tradition chrétienne primitive. Eros est l'expression du désir lié à un manque, pulsion de vie possessive que Freud oppose à thanatos, pulsion de mort. Philia est l'amour-amitié, fondement de la vie heureuse et éthique appuyé sur le respect, la bienveillance et la durée. Pour être

direct, éros c'est mon ego, et philia c'est la dignité de l'autre. En France, aujourd'hui, Eros-Thanatos domine la politique.

Agapé, amour don et charité, des parents aux enfants, des soignants aux malades, est au cœur de la responsabilité infinie envers l'autre.

La politique politicienne, c'est éros dominateur et exterminateur au seul service de soi-même. Je bloque la réforme des retraites pour obtenir des voix aux élections et je multiplie les chèques inconditionnels à des citoyens transformés en assistés pour les enfermer dans la pauvreté tout en proclamant « ma » générosité avec l'argent des autres ponctionné par l'impôt.

Une révolution politique

La politique de l'adaptation, du développement et de la compétitivité dans l'éducation, la production et les services publics, cette politique créatrice du long terme qui distribue des cannes à pêche plutôt que des poissons, est fondée sur l'alliance de philia et agapé au service du peuple et des intérêts fondamentaux de la nation.

Dans la politique française, et notamment depuis 1997, éros gavé-de-soi a tué philia et agapé tout en se vantant de « sa générosité ». On proclame l'extermination de la nation et l'asservissement du peuple au nom de son médiocre génie, sur tout le spectre.

Que faire ? Une révolution politique. Sans transition, quelques éléments de transformation du pays : Tout d'abord, une réforme institutionnelle : 300 députés et 100 sénateurs avec un Office parlementaire d'évaluation des conséquences à long terme des projets de loi, 50 départements rapprochés des anciennes provinces pour l'identité, un millier de communes stratégiques rassemblant les métropoles et les territoires dans une vision partagée de l'avenir. Ensuite, une réforme constitutionnelle interdisant le déficit de la protection sociale et retour de la planification stratégique pour organiser le rebond de la production compétitive. Enfin, le retour de l'exigence et de la science dans l'éducation.

Je sais. C'est un rêve d'amour.

Christian Saint-Etienne est universitaire économiste, membre du Cercle des économistes.

LA REVUE DU JOUR

Le roi des matériaux

LE PROPOS La Soucoupe est une étonnante salle omnisports située à Saint-Nazaire, inscrite au titre des monuments historiques depuis 2019 : sa façade, en forme de calotte inclinée, obtenue grâce au béton précontraint (béton contenant le plus souvent des câbles en acier tendus), montre les empreintes des coffrages métalliques utilisés pour sa réalisation. L'amélioration constante de ces coffrages en bois, en acier, en alliage d'aluminium, coffrages glissants, coffrages grilles, coffrages tunnels..., sont, à côté de la malléabilité et du prix modique de ce matériau, un des facteurs qui expliquent son succès en France et dans le monde, depuis la reconstruction qui a suivi la Seconde Guerre mondiale.

L'INTÉRÊT Le trimestriel « 303 arts, recherches, créations », édité à Nantes, spécialisé dans les richesses patrimoniales et la création artistique en Pays de la Loire, consacre son dernier numéro à ce matériau extrêmement polyvalent, le plus utilisé



au monde. Illustré de magnifiques et toujours instructives photos, prises pour la plupart en Pays de la Loire, où, entre autres, le béton nazi a laissé de nombreuses traces, ce dossier couvre les aspects historiques, techniques, artistiques et patrimoniaux de cette « pierre liquide », mélange d'environ 45 % de gravier, 25 % de sable, 10 % de ciment, d'eau et d'air. Passionnant.

LA CITATION « A chaque seconde, dans le monde, sont coulés 190 mètres cubes de béton, soit 6 milliards de mètres cubes par an. »

— Jacques Henno

Revue 303 Béton N°188, 96 pages, 17 euros.

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



Ahmad Al-Rubayy/AFP

Pour une fiscalité agile dans un monde incertain

LA
CHRONIQUE
d'Hippolyte
d'Albis



La guerre contre l'Iran est déjà la cause d'une nouvelle poussée inflationniste en France. La hausse des cours mondiaux du pétrole se répercute non seulement sur les prix affichés par les stations-service, mais également sur les factures des entreprises. Si elle dure, elle se diffusera à l'ensemble de l'économie, et celle-ci devra affronter le second choc inflationniste de l'ère post-Covid.

Or, l'épisode des années 2022-2023 nous a enseigné qu'une réaction tardive est, au final, socialement et financièrement très coûteuse. On espère que cela ne se reproduira pas, mais on ne peut que constater la faible capacité d'adaptation de nos outils de politique publique à un environnement international particulièrement instable. Le principe d'annualité budgétaire implique en particulier que les taxes ne sont, a priori, pas modifiables en cours d'année.

Il serait pourtant souhaitable que la fiscalité sur les produits pétroliers s'adapte aux cours mondiaux : le taux d'imposition pourrait être plus faible lorsque les cours augmentent et plus élevé lorsqu'ils baissent. L'État jouerait ainsi un rôle d'assureur, en préservant l'économie des chocs mondiaux et en contribuant à la stabilisation des prix. Il disposerait d'une fiscalité agile pour faire face aux défis d'un monde incertain.

Modalités

Cette solution engendre habituellement deux critiques que l'on peut aisément déminer. La première, historique, nous dit que ce type de taxation avait été mis en place en octobre 2000 sous le nom de « TIPP flottante » et que tout se passait bien au début, lorsque la taxe baissait pour compenser une flambée des cours, mais que, face à une opposition déterminée, le gouvernement avait renoncé, moins de deux ans après, à la remonter alors même que les marchés s'étaient calmés.

C'est un vote difficile à obtenir d'un Parlement souvent sensible à ceux qui s'empressent de faire valoir que « la baisse des prix mondiaux ne se retrouve pas dans les prix à la pompe ». La parade est claire : il faut que les variations de la taxe soient automatiques et qu'elles ne nécessitent pas l'approbation de la Représentation nationale.

La seconde critique, géopolitique, suggère que si ce principe de taxation était adopté par un grand nombre de pays importateurs, il encouragerait les stratégies de hausse des prix de la part des pays producteurs. À consommation constante, les premiers collecteraient ainsi moins de

recettes fiscales et les seconds en retireraient davantage de profits. La parade est ici plus subtile : il est nécessaire de concevoir cette taxe comme la somme de deux taux, un premier qui s'ajuste aux cours mondiaux, et un second qui augmente chaque année. La taxe incite ainsi progressivement au changement de comportements, tout en protégeant les consommateurs des fluctuations des marchés.

La fiscalité écologique est adorée des économistes, qui, depuis Arthur Pigou, la conçoivent comme un moyen d'intégrer le coût environnemental au prix des biens que nous consommons, mais elle est détestée par (presque) tous les autres.

Des « bonnets rouges » aux « gilets jaunes », l'histoire récente nous rappelle que les populations peuvent réagir vertement et s'en prendre violemment aux gouvernements qui alourdissent ces taxes du quotidien. La fiscalité écologique a en effet la caractéristique d'être très visible dans un monde où les impôts le sont de moins en moins.

Des recherches récentes nous indiquent néanmoins comment rendre cette fiscalité plus acceptable. La première condition est de les affecter clairement, typiquement à des investissements favorables à l'environnement ou à des dépenses facilitant l'adaptation des populations à une société moins dépendante du carbone. La seconde est d'en redistribuer une partie aux ménages les plus modestes, parfois fortement affectés par ces taxes.

Une fiscalité agile est nécessairement une fiscalité plus complexe. Cela peut effrayer, car le monde l'est déjà suffisamment, mais c'est un prix à payer pour remettre en place une politique environnementale ambitieuse. Face à l'urgence climatique, il nous faut être innovants, y compris en matière fiscale !

Hippolyte d'Albis est professeur à l'ESSEC Business School et auteur d'une « Economie des âges de la vie » (Odile Jacob).

Une fiscalité agile est nécessairement une fiscalité plus complexe. Cela peut effrayer mais c'est un prix à payer pour remettre en place une politique environnementale ambitieuse.

L'irrésistible ascension de Mr Farage

par Jean-Baptiste Wautier

Il y a dix ans, Nigel Farage était une curiosité politique : tribun de pub, agitateur eurosceptique, candidat perpétuel battu dans sa propre circonscription. Les éditorialistes londoniens le raillaient ; Bruxelles l'ignorait. Aujourd'hui, son parti Reform UK est crédité de près de 30 % des intentions de vote, devançant d'environ dix points tant Conservateurs que Travaillistes. Ce qui semblait être une parenthèse s'avère être une préface.

Pour comprendre ce basculement, il faut mesurer l'étendue du désastre politique britannique. Les Conservateurs auront enchaîné cinq Premiers ministres en huit ans avant de succomber à leur propre incurie.

Le virage de l'affaire Mandelson Keir Starmer, élu en juillet 2024 avec une majorité historique, n'aura mis que quelques mois à décevoir et c'est l'affaire Mandelson qui lui aura porté le coup le plus rude. Nommé ambassadeur à Washington, Peter Mandelson a dû être limogé après la révélation de l'étendue de ses liens avec Jeffrey Epstein et fait désormais l'objet d'une enquête criminelle, tandis que Starmer a dû présenter des excuses publiques.

L'homme qui promettait une rupture éthique se retrouvait à plaider sa bonne foi dans l'une des affaires les plus sordides de la politique occidentale. Les deux grands partis sont ainsi renvoyés dos à dos : les Conservateurs disqualifiés par leur bilan, les Travaillistes rattrapés par les compromissions d'une vieille garde jamais congédiée. Dans ce vide, Farage prospère. Le phénomène n'est pas sans résonance pour un lecteur français.

L'Angleterre s'est fracturée selon des lignes familiales : métropoles cosmopolites contre villes moyennes désindustrialisées, diplômés contre non-diplômés.

Comme Marine Le Pen, longtemps diabolisée avant d'imposer ses thèmes jusqu'au cœur de la droite républicaine, Farage a gagné la guerre culturelle avant la guerre électorale.

Le Brexit, jadis présenté comme son obsession marginale, est aujourd'hui un fait accompli que nul ne remet en cause, y compris à gauche. La dynamique rappelle celle de la France, où le RN et LFI capturent chacun une frange protestataire aux antipodes l'une de l'autre, condamnant le centre à une impuissance croissante.

Farage s'appuie également sur une sociologie électorale que les partis établis refusent de regarder en face. L'Angleterre s'est fracturée selon des lignes familiales : métropoles cosmopolites contre villes moyennes désindustrialisées, diplômés contre non-diplômés. Dans les cités ouvrières des Midlands et du Nord que le Labour détenait depuis près d'un siècle, Reform récolte des scores impensables il y a cinq ans. L'histoire longue enseigne que les populismes durables ne

sont pas de simples protestations. Disraeli avait compris au XIX^e siècle que le Parti conservateur ne survivrait qu'en intégrant les classes populaires dans son projet national ; Thatcher avait reconstruit la droite autour d'une vision économique claire.

Immigration zéro nette, baisses d'impôts...

Farage offre quelque chose de plus simple mais non moins puissant : la lisibilité. Immigration zéro nette, sortie du système européen des droits humains, baisses d'impôts sur les revenus modestes. La question n'est plus de savoir si Farage est un phénomène passager, mais si le système politique britannique pourra encore l'absorber.

L'UKIP de 2014 avait été cannibalisé par un Parti conservateur adoptant le Brexit. Mais les Tories d'aujourd'hui sont trop affaiblis : depuis septembre 2025, cinq députés conservateurs en exercice dont deux anciens ministres, ont rejoint Farage, entraînant une vingtaine d'anciens élus dans leur sillage. Une victoire de Reform aux élections générales de 2029 n'est plus un scénario décalé.

Zweig écrivait « il est des heures vides, creuses, qui portent en elles le destin » en observant l'Europe d'entre-deux-guerres se défaire sous ses yeux. Il ne s'agit pas de dresser un parallèle catastrophiste mais ignorer Farage au motif qu'il dérange serait commettre la même erreur que ceux qui, pendant vingt ans, ont cru pouvoir se dispenser de le comprendre.

Jean-Baptiste Wautier est investisseur et enseignant à Sciences Po Paris.

Le capital qui ne paye plus

par Jean-Charles Simon

Il est de bon ton, dans notre pays, de se lamenter sur la faiblesse du niveau et de la progression des salaires, notamment du côté d'élus désireux d'afficher leur empathie avec les Français et leur mobilisation pour le pouvoir d'achat, grande cause nationale. Pour autant, la France vit exactement le même phénomène que les autres pays développés depuis une cinquantaine d'années, à savoir le ralentissement de la croissance et des gains de productivité, donc aussi celui de l'évolution des salaires.

Elle se distingue, il est vrai, des pays comparables par un niveau exorbitant de taux de cotisations sociales, en particulier de leur part patronale. Ce « coin social » entre le coût du travail pour l'entreprise et le salaire net pénalise le pouvoir d'achat instantané des salariés, qui s'explique par le choix d'une protection sociale hypertrophiée. Mais rien de très neuf, ce niveau de cotisations s'étant à peu près stabilisé depuis une trentaine d'années.

Une situation atypique en Europe

Plus encore, la France s'est mise à dépenser une fortune pour diminuer ces prélèvements sur les bas salaires. Un SMIC, complété de surcroît par la prime d'activité, ne supporte désormais quasiment plus de cotisations patronales. A une échelle plus modeste, les basculements sur la CSG de cotisations salariales, maladie sous Jospin, chômage sous Macron, ont aussi eu vocation à réduire un peu les prélèvements sur les salaires en mettant davantage à contribution les pensions et les revenus du capital. A défaut de réduire la dépense sociale, il s'est bien agi d'alléger l'imposition du travail.

Si l'on a en revanche une situation française de plus en plus distinctive, c'est celle du partage de la valeur ajoutée entre rémunérations respectives du travail et du capital. Et, justement, en faveur du premier et donc au détriment du second. On savait déjà que le partage de la valeur ajoutée brute au niveau des sociétés non financières, indicateur usuel du sujet, plaçait la France parmi les pays les plus défavorables aux entreprises, dont le taux de marge est largement inférieur à celui de leurs homologues européennes.

Une étude récente de l'OFCE, qui s'intéresse à un concept affiné du partage de la valeur, notamment en retenant la valeur ajoutée nette des amortissements et en excluant les services immobiliers qui se prêtent mal à cette analyse, donne un résultat encore plus frappant : la part des rémunérations en France a bondi de 10 points entre 1995 et 2025, et atteint 90 % de cette valeur ajoutée nette.

Une situation atypique en Europe, même si les comparaisons en la matière sont à prendre avec précaution comme le rappelle ladite étude. Le rendement du capital productif en France est ainsi très faible, autour de 2-3 % après IS sur le champ étudié, là où il était encore à 10 % il y a 30 ans. Ce qui rend nos entreprises fragiles et affaiblit au moins d'autant leur valorisation. C'est aussi une menace sur l'investissement en France, ou encore sur la possibilité d'y entreprendre dans des activités relativement risquées, qui supposent a priori une rémunération du capital plus élevée.

Le coût de notre protection sociale et l'architecture de nos cotisations sociales, très faibles au niveau du SMIC mais bien plus élevées qu'ailleurs pour les rémuné-

L'architecture de nos cotisations sociales, très faibles au niveau du SMIC mais bien plus élevées pour les rémunérations supérieures à 3 SMIC, ont probablement à voir avec cette situation.

rations supérieures à 3 SMIC, ont probablement à voir avec cette situation. De fait, nous rendons périlleuses les activités nécessitant de mobiliser beaucoup de capital et d'employer des salariés bien rémunérés, au risque de nous spécialiser sur des activités « smicardisées » et peu capitalistiques. Souvent, les premières sont également plus exposées à la concurrence internationale, la faiblesse de leur rentabilité en France étant encore plus problématique.

Ce capital qui ne paye plus, c'est moins d'opportunités de salaires élevés et en progression. Les deux sujets se rejoignent ainsi, et la France doit faire de cette question du rendement du capital productif une urgence nationale, y compris si l'objectif est l'avenir de nos salaires.

Jean-Charles Simon est statisticien-économiste.

leadership & management



MATIÈRES À PENSER

Le bilan de compétence : monument en péril ?

Si sa suppression des formations éligibles au compte personnel de formation (CPF) a initialement été envisagée lors des discussions sur le budget 2026, le bilan de compétences est préservé. Une séquence qui pourrait lui permettre de se réinventer afin de mieux répondre aux nouveaux usages du monde professionnel.

Les discussions autour du projet de loi de finances 2026 ont été après au Parlement, avant l'adoption du Budget pour l'année à venir, mais députés et sénateurs se sont néanmoins accordés sur la nécessité, par le biais d'amendements, de sauver des eaux le bilan de compétences. Toutefois, il ne bénéficiera plus d'un financement automatique. Les conditions d'éligibilité, les situations soumises à plafonnement et le montant maximal pris en charge restent à préciser par décret. Troisième formation la plus souscrite l'année dernière - 80.000 dossiers, soit 6 % du total -, le bilan de compétence est à 70 % sollicité par des femmes. « Supprimer son financement serait une erreur majeure. D'autant plus que ce dispositif représente seulement 7 % du budget du CPF, qu'il est très encadré par la loi, qu'il existe depuis près de 35 ans et qu'il génère très peu de fraude », estime Garance Yverneau, architecte de l'entité « Garance et Moi », dont les bilans de compétences sont dévolus à un public exclusivement féminin. « Un choix qui repose sur une conviction personnelle. »

Si le bilan de compétences a connu un pic et un engouement post-Covid (85.000 demandes de financement validées en 2021, contre 50.000 en 2020 et 33.000 en 2019), certains volets de cette formation gagneraient à être davantage en adéquation avec l'époque, notamment concernant l'accompagnement.

« Bien que dévouée et bienveillante, j'ai eu le sentiment que ma coach était trop éloignée de mon univers », appuie Héloïse, journaliste alors en quête de sens. De facto, les conseils prodigués n'eurent que très peu d'impact sur son cheminement. « Lorsque je lui ai parlé de stylisme, elle en avait une vision très datée, limitée au dessin de vêtements, alors que ce métier recouvre aujourd'hui des réalités bien plus larges (shopping pour des projets, travail en boutique, cinéma, etc.). A ce moment-là, j'ai compris que cet accompagnement ne m'aiderait pas à explorer de nouvelles pistes professionnelles. » Autre déconvenue : l'aspect - pourtant moderne celui-ci - d'un accompagnement 100 % distanciel. « Cela nuit à la qualité des échanges et renforce une distance déjà présente », estime Héloïse.

De son côté, Alma, jeune communicante en pleine introspection, a apprécié certains contenus en ligne. « Il y a énormément de questionnaires et d'exercices à remplir, qui obligent à réfléchir en profondeur sur soi. Ils requièrent aussi le "feedback" de proches de la personne coachée : sur son caractère, ce qu'elle aime ou pas, ses forces, ses points plus faibles. »

« Cela aide vraiment à reprendre confiance en soi », estime Alma même si elle demeure, en revanche, très circonspecte sur d'autres exercices - « dont certains oscillaient entre développement personnel assez creux et tâches basiques, comme chercher quelques offres sur LinkedIn ». — Samir Hamladji



Version longue sur

lesechos.fr/idees-debats/leadership-management



LE CHIFFRE

55

ANS

L'âge moyen des nouveaux CEO nommés en 2025 au sein du Stoxx Europe 600, selon Ethics & Boards.

RESSOURCES HUMAINES // Les directeurs de ressources humaines des groupes européens jouent un rôle de plus en plus stratégique, entre gestion des talents et transformation des organisations.

En Europe, les DRH étendent de plus en plus leurs attributions

L'ANALYSE
de Muriel Jasor



Directeurs des ressources humaines (DRH), directeur des relations humaines, directeurs talent et culture... Pour sa part, le groupe Accor vient de recruter son « Global Chief People & Culture Officer » en la personne de Laurent Choain, un ancien de Forvis Mazars. La sémantique, qui a son importance, cherche à indiquer que ces professionnels ne sont pas tous à loger à la même enseigne ; certains privilégiant la technique quand d'autres insistent sur la place centrale - vœu pieu ou réalité - qu'ils accordent à l'humain.

Le plus frappant est que plus des trois quarts des DRH sondés (77 %) ont été nommés entre 2020 et 2025, nous apprend le Baromètre CHRO 2026 du cabinet d'Executive Talent Advisors Beyond Associés, basé sur une enquête

menée auprès des groupes européens du Stoxx 600. Preuve de leur rôle crucial depuis la crise du Covid. Garant de la confiance que dégage l'entreprise et de son opérationnalité, ces pros le sont aussi désormais de son Ebitda (bénéfice avant intérêts, impôt sur les sociétés, amortissements et provisions).

53 % de recrutements externes l'an passé

Au carrefour de problématiques liées aux talents, à la stratégie, aux opérations et au business, ces DRH veillent à ce que l'entreprise ne devienne pas une fédération d'entités déconnectées. « Fortement crédibilisée, leur expertise est très recherchée et cela facilite les passerelles entre secteurs d'activité », souligne Maxime Amiot, executive search advisor de Beyond Associés.

Ainsi, l'an dernier, SEB a recruté Rachel Paget, issue de la fonction RH de Schlumberger. Comme elle, plus de la moitié (53 %) des DRH groupe fait l'objet d'un recrutement extérieur ; ce qui peut sous-entendre un déficit de plan de succession pour ce poste.

Parmi ces recrutés externes, 54 % ont déjà exercé un rôle similaire ailleurs.

« Ces groupes du Stoxx 600 savent aussi donner leur chance aux 46 % restants, avec un premier rôle de DRH », observe Victor de Couëssin, executive search advisor de Beyond Associés. Comme à Rachel Paget, ex-directrice RH de la zone Offshore Atlantic Basin de SLB.

D'autres - 22 % des DRH - ont suivi une trajectoire juridique, commerciale ou encore ont géré un centre de profit (P&L) - sans jamais auparavant passer par la case RH. C'est le cas d'Anna Lenz, ex-CEO de Nestlé Portugal, devenue DRH du groupe. Voilà qui explique que 27 % étendent leurs attributions. Le plus souvent, les ressources humaines sont combinées avec la communication ou le développement durable.

Egalement, mais plus rarement, avec le juridique, la recherche et l'innovation (Isabelle Esser chez Danone), la transformation et l'IT (Xavier Chéreau chez Stellantis) ou encore des responsabilités de P&L. Comme Manuel Montana qui est le seul, en France, à cumuler une fonction de DRH et une responsabilité business de vice-président exécutif Amérique du Nord de Michelin.

Agés en moyenne de 54 ans (56 ans en France), 28 % de ces professionnels

n'ont pas la même nationalité que le groupe qui les emploie (comme l'Allemande Marcella Hoffmann chez Alstom) et 71 % sont des femmes. En France, où la féminisation de la fonction est de 64,3 %, plusieurs directrices RH ont pris le relais d'hommes partis à la retraite. C'est le cas, l'an dernier, de Carmen Maja-Rex, ex-DRH de Heidelberg Materials, qui a succédé au charismatique Thierry Baril chez Airbus.

A noter, au-delà de 30.000 salariés, la part moyenne des directrices RH descend à 64 %. « Avec ce taux, qui reste élevé, la fonction est la plus féminisée du comex. Mais elle doit veiller à rester diversifiée et à ne pas servir d'alibi à la loi Rixain. Ce point de vigilance est à surveiller, afin de ne pas se priver de talents masculins », souligne Victor de Couëssin.

Le plus souvent, les ressources humaines sont combinées avec la communication ou le développement durable.

Étonnant, seule une proportion de 15 % de DRH détient un mandat d'administrateur. « Les DRH ont encore du chemin à faire pour se faire pleinement reconnaître au sein du conseil d'administration, alors qu'ils ont beaucoup à apporter à la gouvernance », constate Maxime Amiot. La révolution de l'intelligence artificielle (IA) devrait libérer du temps plus utile à tous ces DRH. Mais, IA ou pas, ils devront toujours jouer les interfaces entre l'entreprise et le monde extérieur et sagement doser leur devoir de loyauté et leur indépendance d'esprit face au CEO et aux nombreux acteurs qui interagissent avec l'entreprise. Pas une sinécure.

Certains - rares - parviennent à atteindre le plus haut niveau de l'organisation. Christel Heydemann (Orange), Catherine MacGregor (Engie), Olivier Blum (Schneider Electric), Arnaud Pieton (Technip Energies), Hinda Gharbi (Bureau Veritas)... Qui se souvient que ces CEO ont, quel que temps, exercé une fonction de DRH ?



Version longue

lesechos.fr/idees-debats/leadership-management



Au-delà de 30.000 salariés, la part moyenne des directrices RH descend à 64 %. Photo iStock

Pourquoi le leadership a besoin de chimères

LA CHRONIQUE
de Christian Makaya

Dans le vocabulaire des controverses sur l'innovation, le mot « chimère » revient souvent pour désigner ce qui semble trop audacieux, trop fragile ou trop éloigné des cadres établis pour être crédible. L'expression a l'avantage de la simplicité : elle permet de disqualifier d'un mot ce qui dérange les certitudes.

Pourtant, à bien y regarder, les initiatives qui transforment les organisations et la société ressemblent souvent aux créatures hybrides de la mythologie grecque : elles ne rentrent pas immédiatement dans les modèles existants.

L'histoire de l'éducation offre des exemples éclairants. L'idée d'une école gratuite et obligatoire défendue par Ju-

les Ferry est apparue chimérique, avant de devenir l'un des fondements de la République. Au début du XX^e siècle, lorsque Maria Montessori propose une pédagogie fondée sur l'autonomie de l'enfant et l'apprentissage sensoriel, beaucoup y voient une expérimentation marginale. Sa pédagogie inspire aujourd'hui des milliers d'écoles dans le monde.

L'histoire de l'entrepreneuriat révèle des exemples comparables. Irréaliste l'ambition de Ray Anderson, le fondateur d'Interface, de transformer un fabricant de moquettes gourmand en énergies fossiles en entreprise à impact environnemental nul ? Interface est devenu un modèle phare de transformation industrielle durable.

Avec l'entreprise de services numériques Norsys, Sylvain Breuzard a formalisé le modèle de la « permaentreprise ». Une approche, longtemps perçue comme idéaliste, dont les pratiques col-

lectives contribuent aujourd'hui à réinventer les formes d'organisation tout en assurant leur développement.

Crise de récits et d'imagination

L'économiste Joseph Schumpeter soulignait que l'innovation bouleverse toujours les équilibres établis, la « destruction créatrice » commençant souvent par des projets que beaucoup jugent improbables. Or les sociétés avancent souvent grâce à celles et ceux qui acceptent de regarder au-delà de l'horizon immédiat. Poètes, artistes, entrepreneurs, chercheurs et éducateurs partagent cette disposition particulière : imaginer ce qui n'existe pas encore, ces « utopies concrètes » dont parlait le philosophe Ernst Bloch.

Pour Cornelius Castoriadis, autre philosophe, les sociétés se transforment par la puissance de leur imaginaire instituant. Notre époque, marquée

par des polycrises, révèle peut-être les limites d'un monde qui a trop longtemps manqué d'imagination. L'Anthropocène n'est pas seulement une crise environnementale : il est aussi une crise des récits.

« Le courage, c'est d'aller à l'idéal et de comprendre le réel », selon Jean Jaurès. Peut-être l'une des caractéristiques essentielles du leadership est-elle de comprendre et agir sur le réel sans renoncer à l'idéal.

Cessons de dédaigner les chimères. Les institutions d'aujourd'hui furent souvent les chimères d'hier. Certaines d'entre elles, lorsqu'on leur laisse le temps de mûrir, deviennent des phénix capables d'aider notre monde à se réinventer.

Christian Makaya est doyen de la faculté et de la recherche d'Ascencia Business School et chercheur associé à l'université Paris-Nanterre.



Retrouvez notre sélection de contenus sur l'application des « Echos » du lundi au vendredi à 18 heures !



L'œuvre « Brian and Nan in Kimono », de Nan Goldin, en 1983. Ce double portrait intimiste fait partie des œuvres culte de la photographe. Photo Nan Goldin

Nan Goldin et les lumières du passé au Grand Palais

PHOTOGRAPHIE

Nan Goldin a développé un type d'œuvre fascinant : le diaporama sur fond musical. Elle a aussi inventé le portrait d'une jeunesse désenchantée aux Etats-Unis dans les années 1980. Mais aujourd'hui, sa création est exsangue et cède le pas à l'activisme politique.

Judith Benhamou

D'emblée, le visiteur est saisi par la vision de ces jeunes gens beaux et désenchantés. Le maquillage coule. Les yeux sont cernés. Comme des images d'un lâcher prise de fin de fête. Ils sont immortalisés dans les rues d'une grande ville ou dans des intérieurs qui semblent chaotiques. Une vision romantique datée du crépuscule du XX^e siècle. Les clichés projetés défilent en très grand sur des fonds musicaux variés. Le public regarde le spectacle religieusement. La musique joue à tue-tête. Le Grand Palais nous convie jusqu'au 21 juin dans le monde de l'artiste américaine Nan Goldin (née en 1953).

La mise en scène, organisée comme une suite de projections dans des pavillons tendus de velours, illustrant chacun un thème, a été habilement imaginée par l'architecte Hala Wardé. L'opération est sans doute exagérément qualifiée de « rétrospective », alors que l'artiste s'est d'abord fait con-

naître par ses tirages photographiques. Mais, il est vrai qu'elle a donné ses lettres de noblesse au principe du diaporama sur fond musical. En 1981 elle a ainsi créé son chef-d'œuvre « The Ballad of Sexual Dependency ».

Les scènes sont intimistes représentant environ 700 portraits de son cercle rapproché. Les images projetées sont douces ou crues, datées des années 1970 aux années 1990. A l'occasion de chaque exposition Goldin revisite ses choix iconographiques et musicaux. Et le visionnage reste hypnotique. Dans des prises de vues volontairement peu appliquées, elle y raconte l'amour physique ou sentimental, mais aussi l'arrivée du Sida, les morts, la douleur. C'est ce qu'on appelle une œuvre culte.

Par la suite Nan Goldin a renouvelé l'exercice à de nombreuses reprises créant des thèmes particuliers comme la dépendance aux drogues dans « Memory Lost » (2019-2021) ou « The Other Side » (1992-2021), une référence à ses amis transgenres. Son autre

chef-d'œuvre, « Sisters, Saints, Sibyls » (2004-2022) qui raconte de manière poignante comment sa sœur Barbara a été conduite au suicide à 18 ans, est présenté loin du Grand Palais, à la Chapelle de la Salpêtrière, là même où elle a été montrée pour la première fois. Une œuvre clé qui permet aussi de comprendre l'esprit de révolte de la petite sœur.

Promotion du passé

Par chance, contrairement à la version berlinoise de l'exposition, Goldin ne montre pas à Paris le diaporama « Fire Leap » consacrée aux enfants, sur fond de musique simplette, conçu à partir de 2010. Et puis très vite, en circulant d'un pavillon à l'autre, on note que nombre d'images se répètent. Le corpus créatif de Nan semble épuisé. Elle est passée maîtresse dans la promotion de son travail passé.

Sa dernière création, qui n'est mentionnée ni dans le livret distribué lors de la visite, ni dans le dossier de presse, est une projection datée de 2023 « Gaza : notes on a

genocide ». Elle est constituée de photos et vidéos récupérées. En dehors de tout jugement politique, il faut souligner qu'ici elle inflige au regardeur le spectacle d'images d'une violence inouïes, entre autres, celui d'enfants ensevelis sous des ruines, avant de dédier l'œuvre à une organisation de protection des animaux...

Obsédée par la mort, elle avait jusque-là exprimé sa puissance par l'allusion. Elle avait su éviter, par exemple, de montrer les corps martyrisés des dernières heures des malades du Sida. Comme le prouvait le documentaire de Laura Poitras consacré à Nan Goldin en 2022, « Toute la beauté et le sang versé », cette dernière est désormais avant tout une activiste politique très efficace dans sa lutte contre les opioïdes. Une autre sorte de créativité. ■

Nan Goldin. This Will Not End Well
Paris, Grand Palais
jusqu'au 21 juin.

ROMAN

La dernière fantaisie de David Foenkinos

Dans « Je suis drôle », l'auteur de « Charlotte » raconte une fois encore le cheminement contrarié d'un héros, Gustave, un humoriste mélancolique en mal de succès, vers le bonheur.

Isabelle Lesniak

Peut-on bâtir sa vie sur la tristesse ? C'est la question on ne peut plus grave que David Foenkinos aborde avec sa fausse légèreté coutumière dans son dernier livre, « Je suis drôle » : comme précédemment avec « Je vais mieux », le romancier choisit un titre digne de la méthode Coué. Il résume l'attribut principal qui semble caractériser le héros, Gustave Bonsoir. Cet orphelin fragile, élevé dans une famille d'accueil à Bourg-la-Reine, comprend vite qu'après des débuts compliqués dans l'existence, son humour est le meilleur moyen pour se faire aimer.

Avec un nom aussi comique que le sien et un goût aussi prononcé pour la facétie, il tente en vain de percer dans le milieu très encombré du stand-up. Faute de s'imposer comme le prochain Florence Foresti au Comedy Pigalle, il se reconvertera avec succès dans un registre plus mélancolique au musée de la Tristesse récemment inauguré à Paris. De fil en aiguille, ce changement de cap le mènera bien évidemment vers le bonheur. On n'est pas dans un roman de Foenkinos pour rien.

Etrange musée

Une fois encore, l'auteur de « Charlotte » remporte la mise grâce à son imaginaire sans cesse renouvelé. Sa curiosité naturelle pour les endroits les plus incongrus de la planète lui permet de varier le cadre de ses narrations. Après nous avoir emmenés en Corée où des sociétés proposent au client de vivre une mort factice pour mieux revivre dans « la Vie heureuse », il nous fait découvrir l'étrange musée des relations rompues de Zagreb, d'où partira la renaissance des protagonistes.

David Foenkinos mélange ses figures fictives habituelles (les seconds couteaux polonais, une inévitable Mathilde fêrue d'art) et ses références bien réelles (Paolo Sorrentino, Luchino Visconti) dans un Panthéon personnel particulièrement réjouissant. La lecture « feel good » de ce début de printemps... ■

Je suis drôle

de David Foenkinos
Gallimard, 192 pages, 20 euros.

Le cabaret infernal de « L'Ordre du jour » au Vieux-Colombier

THÉÂTRE

Jean Bellorini adapte avec brio le livre d'Eric Vuillard, prix Goncourt 2017, au théâtre du Vieux-Colombier, avec un carré magique de comédiens-français.

Philippe Chevilley

Eric Vuillard avait, sans le savoir, tendu une perche à l'homme de théâtre affûté qu'est Jean Bellorini en notifiant dans « L'Ordre du jour », prix Goncourt 2017 : « L'histoire est

un spectacle. » En une série d'épisodes fulgurants, émaillés de formules ciselées, l'écrivain et réalisateur français met en scène le grand « bluff » des nazis qui leur a permis d'asseoir leur pouvoir économique et politique et d'amorcer leur conquête de l'Europe à partir de 1933. Le directeur du TNP de Villeurbanne, en partance pour le théâtre de Carouge en Suisse, y a décelé une belle matière pour créer un spectacle à la Comédie-Française. Le résultat est éloquent.

S'appuyant sur la qualité de la troupe, il aurait pu se contenter

d'une simple mise en espace, mais il a fait le choix de proposer un geste théâtral audacieux qui transcende l'œuvre de Vuillard, sans en altérer le sens, ni l'essence.

Revue historique

Au Vieux-Colombier, « L'Ordre du jour » devient cabaret historique et politique, porté par un chœur d'interprètes surdoués : Laurent Stocker, Jérémy Lopez, Julie Sicard et Baptiste Chabauty. Ce carré magique parle souvent d'une même voix, chante parfois, chacun incarnant tour à tour – superbement – les

grandes figures historiques de l'époque, dont celles funestes, de Hitler, de Goering et de Ribbentrop.

Maquillés façon cabinet berlinois, arborant des masques à géométrie variable, nos chansonniers du désastre évoluent dans un fascinant décor mouvant. En utilisant un grand miroir pivotant et un jeu de lumière hypnotique, Jean Bellorini crée une atmosphère flottante, idéale pour évoquer les manœuvres maléfiques du pouvoir nazi et la passivité somnambule de leurs proies.

La partie musicale, orchestrée en

grande partie par Baptiste Chabauty, renforce la noirceur burlesque du spectacle.

La servilité stupéfiante des grands industriels allemands, le piège grossier tendu par Hitler au chancelier autrichien, l'invasion laborieuse voire ubuesque de l'Autriche (avec ces chars allemands qui tombent en panne), la fausse paix de 1938 : le public, saisi, assiste à une revue historique aussi grinçante qu'implacable qui résonne avec l'actualité.

Bluffer, mentir, brutaliser les esprits, imposer un récit alternatif

(les bots sur les réseaux sociaux ayant remplacé Goebbels), jouer de la naïveté ou de la passivité des démocraties fatiguées : les mêmes armes sont utilisées aujourd'hui par les populistes en Europe et ailleurs. Une prise de conscience urgente est à l'ordre du jour. Le cabaret infernal de Vuillard et Bellorini nous invite au sursaut. ■

L'Ordre du jour

d'après Eric Vuillard.
Mise en scène de Jean Bellorini.
Paris, Vieux-Colombier.
Jusqu'au 3 mai. 1 h 45.

enquête



La popularité du roi des crustacés est telle qu'il est devenu le principal argument touristique de Portland, dans le Maine. Photo Karen Focht/Zuma/Sipa

Charles Plantade
—A Portland (Maine)

Le périlleux destin du homard du Maine

COMMERCE // Les « lobstermen » du Maine, cœur battant de l'industrie américaine du homard, se battent pour leur survie. Les pêcheurs voient en l'Europe une des clés de leur pérennité mais la bataille commerciale entre Washington et Bruxelles complique la donne.

Le homard américain, otage de la bataille sur les droits de douane entre Washington et Bruxelles ? C'est le sentiment qui domine à Portland, principale ville du Maine, le premier Etat américain en termes de captures du populaire crustacé. L'accord commercial conclu l'été dernier entre la Maison-Blanche et les Vingt-Sept devait supprimer les droits de douane sur toutes les importations de produits de la mer américains dans l'UE. Mais coup de tonnerre en janvier : le Parlement européen a suspendu le processus de ratification face aux pressions de Donald Trump sur le Groenland. Douche froide à Portland.

La semaine dernière, les parlementaires européens ont finalement donné leur feu vert mais le texte devra encore passer plusieurs obstacles avant d'être officiellement ratifié. De quoi jouer avec les nerfs de l'industrie du homard du Maine, qui voit en l'Europe une des clés de sa pérennité. Il faut dire que là-bas, le décapode représente plus qu'un secteur économique majeur, c'est une identité. La popularité du roi des crustacés est telle qu'il est devenu le principal argument touristique de Portland, plus grande ville de ce petit Etat du Nord-Est. Si bien que les beaux jours venus, des foules de curieux se pressent autour des cabanons bariolés des docks du Working Waterfront, où s'entassent pêle-mêle casiers et cordages odorants.

Nouvelle star des sandwiches

Trépannant d'impatience, ils attendent d'embarquer pour une expédition sur l'un des homardiers, ces navires à la cale aménagée en vivier qui sillonnent la baie de Casco. Pour quelques dizaines de dollars, chacun peut assister, voire participer pour les plus téméraires, à la capture du très recherché « Homarus americanus ». Un à un, l'embarcation fait le tour des casiers disséminés dans les eaux froides et peu profondes de la baie, repérables grâce à de petites bouées flanquées d'un drapeau coloré propre à chaque bateau.

La véritable zone de pêche, elle, est bien plus grande et s'étend en réalité sur l'ensemble de la zone économique exclusive (ZEE) de l'Etat du Maine. Qu'importe pour les touristes, qui, une fois rentrés au port, peuvent acheter les prises du jour au prix de gros – qui tutoie actuellement les sommets – et même les apporter au restaurant mitoyen pour se les faire servir.

Star des menus, la quasi-totalité des établissements en proposent par ailleurs, tant entier – d'abord présenté vivant, puis accompagné de coleslaw et de beurre fondu – qu'en lobster rolls, ces petits pains à hot-dog fourrés à la chair de homard. Surfant aussi sur la tendance, les boutiques à souvenirs déclinent le décapode sous toutes ses formes, peluches, stickers et autres porte-clés. Les Celtics du Maine, branche locale du célèbre club de basket de Boston, en ont

même fait leur mascotte et leur surnom : les Red Claws (pincées rouges, en français).

Premier Etat producteur du pays avec 80 % des prises nationales, le Maine s'est imposé comme le cœur battant de l'industrie américaine du homard, dont les principaux débouchés sont le Canada et la Chine. Et le secteur pèse lourd dans l'économie locale : près de 35.000 emplois et plus d'un demi-point de PIB. « Rien qu'au débarquement de la marchandise brute, notre industrie a généré quelque 528 millions de dollars en 2024, notre troisième meilleure performance historique ! » applaudit Marianne LaCroix, directrice de Maine Lobster Marketing Collaborative, principale fédération du secteur.

Un succès que les « lobstermen » américains comptent bien égaler dans les années à venir. Chiffré à 7,8 milliards de dollars, le marché mondial du homard est en forte croissance et devrait atteindre plus d'une quinzaine de milliards d'ici à 2035, d'après plusieurs projections. Une flambée surtout portée par l'augmentation de la demande internationale en fruits de mer, la démocratisation de ce mets (notamment grâce aux « lobster rolls ») et l'expansion des marchés régionaux. La Chine, où le décapode est très prisé, particulièrement lors du Nouvel an chinois, est le marché le plus prometteur.

Pourtant, derrière ces chiffres flatteurs se cache une dure réalité pour les 5.600 « lobstermen » du Maine. Depuis trois ans, et à contre-courant de la tendance haussière observée depuis des décennies, les captures sont en baisse constante, faisant presque

oublier le record de 2022 et ses 50.215 tonnes de homards pêchés. Si bien que 2024, avec seulement 39.000 tonnes de homards pêchés, a été la moins bonne année depuis quinze ans. Un constat amer que les autorités du Maine mettent sur le dos des mauvaises conditions météorologiques. La gouverneure démocrate Janet Mills a félicité le secteur pour sa persévérance malgré « une année marquée par des tempêtes et des dégâts sans précédent sur nos rives ».

L'ombre du réchauffement climatique

Mais derrière ces phénomènes violents se dessine l'ombre du réchauffement climatique, reconnaît Patrick Keliher, commissaire des ressources marines du Maine, qui s'est donné pour mission de rendre les infrastructures côtières « plus résistantes aux effets du changement climatique » et ainsi de protéger l'industrie du homard locale.

En raison de l'élévation des températures de l'océan Atlantique, les populations de décapodes, adeptes des courants froids, remontent peu à peu vers le nord. « Parmi les variables environnementales critiques, la température se distingue comme la principale influence », note la Commission des pêches maritimes des Etats de l'Atlantique, dont les statistiques pointent également une surpêche des homards dans le golfe du Maine. « Dans les années 1970, le centre de l'industrie du homard se situait bien plus au sud, dans l'Etat du Rhode Island, rappelle Colleen Coyne, coordinatrice de la branche produits de la mer de l'association Food Export USA-Northeast. Aujourd'hui, son centre névralgique est le Maine. » Et demain, le Canada ?

Un scénario désastreux pour les « lobstermen » du Maine dont les prémices sont déjà palpables. Les Etats-Unis et le Canada, qui pêchent tous deux la même espèce de homard, représentent à eux seuls plus de 60 % des captures mondiales de homard, contre 2 % seulement pour l'Europe. Et l'industrie canadienne, déjà première en termes de tonnes de homards débarquées, a le vent en poupe.

Dans cette course à l'échalote, le Canada vient de prendre une longueur d'avance. Mi-janvier, Ottawa et Pékin ont conclu un

« Si les droits de douane européens sur les produits de la mer américains sont durablement réduits ou supprimés, nous serons sur un pied d'égalité avec les autres pays, notamment le Canada. »

COLLEEN COYNE
Food Export USA-Northeast

accord tarifaire majeur – résumable en voitures électriques contre exportations agricoles – mettant ainsi un terme à leur guerre commerciale engagée en mars dernier.

Depuis le 1^{er} mars 2026, la surtaxe douanière de 25 % imposée par la Chine aux fruits de mer canadiens a été supprimée. Une bouffée d'oxygène pour les « lobstermen » canadiens, qui ont vu leurs revenus liés aux exportations vers la Chine baisser de 30 % sur les trois premiers trimestres de l'année dernière. A l'inverse, le homard du Maine, lui, continue de subir des droits de douane chinois de 10 % (malgré une réduction de 15 points accordée par Pékin en novembre dernier).

D'où l'importance d'obtenir un accord sur les droits de douane avec le Vieux Continent. « Si les droits de douane européens sur les produits de la mer américains – actuellement de 9 % en moyenne – sont durablement réduits ou supprimés, nous serons sur un pied d'égalité avec les autres pays, notamment le Canada, qui exporte les siens en franchise de droit depuis l'entrée en vigueur du CETA en 2017 », espère Colleen Coyne, de Food Export USA-Northeast.

Certes, le homard américain bénéficierait d'un abattement de droits de douane pour une durée de cinq ans, mais ce traitement de faveur, accordé par l'Europe en 2020 sous la pression de Donald Trump, est

arrivé à expiration le 31 juillet 2025. Aux termes de leurs négociations, Bruxelles et Washington sont convenus de le pérenniser mais encore faut-il que le processus de ratification arrive enfin à son terme.

Face au rouleau compresseur canadien, qui jouit dorénavant d'un libre accès aux marchés chinois et européen, les « lobstermen » du Maine misent sur le long terme et la préservation des stocks de homards grâce à l'instauration de pratiques durables, encouragées notamment par la US Sustainability Agency. « Dès le XIX^e siècle, les pêcheurs de homard ont pris cette voie – fait très inhabituel à l'époque – en remettant à l'eau les femelles portant des œufs », fait valoir Marianne LaCroix. Depuis, ces techniques de bon sens se sont perfectionnées.

En 2002, il est devenu obligatoire de marquer, lors de la capture, chaque femelle portant des œufs grâce à une encoche faite sur leur nageoire caudale, de façon à pouvoir les repérer hors des périodes de reproduction. Une maille fixant la taille minimale de capture autorisée a été instaurée, ainsi qu'une autre, fixant une taille maximale. « Le Maine est le seul Etat à avoir ce double système de mailles, se félicite Marianne LaCroix. Les homards mettent sept ans pour atteindre la taille adéquate mais ne cessent jamais de grandir, et plus un homard est gros, meilleur reproducteur il est. »

Diversification

La législation est également très stricte concernant les permis de pêche. Pour qu'un bateau puisse remonter des casiers, le capitaine détenteur d'une licence nominative, obtenue après une rigoureuse formation de deux ans, doit obligatoirement être à bord. Une entreprise ne peut constituer artificiellement une flotte de navires en achetant des permis. « Chaque « lobsterman » est un petit entrepreneur, a un intérêt direct dans la pêche et est conscient de la nécessité de protéger nos ressources halieutiques pour les générations suivantes », applaudit Marianne LaCroix.

Mais au vu des deux épées de Damoclès – effondrement des populations de homards en raison du réchauffement climatique, perte de vitesse face au Canada – qui menacent l'industrie du homard américaine, certains pêcheurs du Maine ont, par prudence, commencé à se diversifier. A l'image de Gary Moretti, qui après avoir intégré l'industrie du homard, s'est lancé avec son fils Matt et sa fille Annie dans la mytiliculture. Ensemble, ils ont fondé en 2010 Bang Island Mussels, une aquaculture qui produit durablement moules, huîtres et varech dans les environs de Portland. « En raison du changement climatique, nous devons adapter nos pratiques, explique Matt Moretti. Les moules, notre principale production avec 270 tonnes par an, sont une solution puisque leur croissance s'accélère à mesure que la température de l'eau augmente. » Argument supplémentaire : ces mollusques sont des organismes filtreurs qui améliorent la qualité de l'eau. Le *Homarus americanus* n'a qu'à bien se tenir. ■

« Rien qu'au débarquement de la marchandise brute, notre industrie a généré quelque 528 millions de dollars en 2024. »

MARIANNE LACROIX
Directrice de Maine Lobster Marketing Collaborative



CAC 40

7.981,27 points
2,1022 %

DOW JONES

46.781,91 points
0,9503 %

EURO/DOLLAR

1,1609 \$
0,45 %

ONCE D'OR

4.739, \$
2,8351 %

PÉTROLE (BRENT)

102,34 \$
-13,4984 %

DEVICES | EUR/GBP 0,8716 | EUR/JPY 184,12 | EUR/CHF 0,9211 | GBP/USD 1,332 | USD/JPY 158,6855 | USD/CHF 0,7936
TAUX | €STER 1,929 | EURIBOR 3 MOIS 2,079 | OAT 10 ANS 3,762 | T-BONDS 10 ANS 4,3781

Les Echos

Entreprises & Marchés

Energie Le gouvernement dévoile son nouveau cap sur les énergies renouvelables // PP. 16-17



Stellantis rappelle 700.000 véhicules dans le monde pour un risque d'incendie

AUTOMOBILE

Yann Duvert

Les concessionnaires Stellantis ont du pain sur la planche. Le constructeur est en effet en train de rappeler 700.000 voitures dans le monde pour un risque d'incendie, selon l'AFP citant le site de l'Autorité allemande de l'automobile KBA. Au total, 212.000 véhicules sont concernés en France, et plus de 50.000 en Allemagne. Il s'agit exclusivement de voitures hybrides, produites entre 2023 et 2026, indique Stellantis. Sur certaines d'entre elles, « la trop grande proximité entre le filtre à particules et l'alternateur est susceptible de provoquer une étincelle. Le problème est identifié et peut être réglé gratuitement en 30 minutes en concession », assure-t-on. Il s'agit de « remplacer le capuchon de protection de l'alternateur », indique « L'Argus », qui avait évoqué le premier la campagne de rappels en France.

Les modèles concernés sont en majorité des citadines (segment B), qui disposent d'un espace plus réduit sous le capot, comme la Citroën C3, ou les Peugeot 208 et 2008. La moitié des rappels en France concernent ainsi la marque au lion. D'autres marques du groupe sont affectées, dans une moindre mesure. Il s'agit d'Opel (Corsa, Mokka, Frontera), DS (DS3), Lancia, Fiat (Grande Panda), Jeep (Avenger) et Alfa Romeo (Junior). Au total, 36 incidents ont été signalés à ce

jour, pour 12 débuts d'incendie. « Nous organisons cette campagne par mesure de précaution, c'est un gage de responsabilité », souligne-t-on chez Stellantis.

Ce rappel massif intervient en effet alors que le groupe peine à retrouver la confiance de ses clients après les difficultés liées aux airbags Takata et au moteur Pure-Tech. En première ligne, Peugeot a amorcé en début d'année une vaste campagne de communication pour rassurer sur la qualité de ses véhicules.

Peugeot à la peine

Au premier trimestre, la marque a vu ses ventes en France chuter de 13,5 % sur un an, pour une part de marché de 14,1 % (-1,9 point). En Europe, sur les deux premiers mois de l'année, la tendance est moins marquée avec une baisse des volumes de 5,2 % sur un an, et un recul de 0,2 point de sa part de marché.

Le groupe Stellantis, de manière générale, a contenu l'hémorragie en affichant une stabilité en France (29,1 % de parts de marché contre 29,2 % sur les trois premiers mois de 2025) notamment grâce aux performances de Citroën ou Fiat. Alors qu'il déploie des moyens commerciaux importants pour reconquérir des clients, ses efforts ne semblent donc pas récompensés sur le marché tricolore. Sur le périmètre européen, en revanche, les mois de janvier et février sont plus encourageants, avec un gain de 2 points de part de marché et des ventes en hausse de 9,5 %.



Les modèles concernés sont en majorité des citadines comme la Citroën C3.

Start-up Les nouveaux défis des greentechs françaises // P.26

Automobile Rebond en trompe-l'œil pour le marché français en mars // P.18

L'espagnol Renfe renonce à sa ligne grande vitesse entre Madrid et Paris

TRANSPORT

Cécile Thibaud
— Correspondante à Madrid

Renfe jette l'éponge. L'opérateur ferroviaire espagnol a décidé de suspendre, au moins provisoirement, ses projets français et renonce à ouvrir une liaison à grande vitesse entre Madrid, Barcelone et Paris. L'entreprise tourne la page, incapable de faire avancer un projet qui était en développement depuis des années. A Madrid, on signale les obstacles rencontrés sur le marché hexagonal dominé par la SNCF. Et on souligne avec amertume le fait que l'opérateur français a, au contraire, pu développer ses activités en Espagne sans difficulté majeure. L'offre de sa filiale Ouigo a été inaugurée en 2021 sur le trajet Madrid-Barcelone, le plus rentable du réseau ibérique, avant de s'étendre aussi

aux lignes Madrid-Málaga et Madrid-Alicante, parmi les plus fréquentées du pays.

Pas d'horizon stable

Cet abandon de Renfe fait suite à une succession d'obstacles réglementaires et de problèmes techniques qui ont compromis les objectifs commerciaux et le calendrier d'expansion prévu. L'objectif de la compagnie espagnole était d'atteindre Paris en 2024, avec la date des JO en tête pour inaugurer la ligne. Mais l'impossibilité d'obtenir les autorisations a contraint l'entreprise à revoir sa stratégie.

« Comme nous ne pouvons pas établir d'horizon stable, nous avons retiré la réservation des sillons d'exploitation » du projet de ligne à grande vitesse reliant l'Espagne à Paris, ainsi que les sillons entre Paris et Lyon, a indiqué Renfe à l'AFP. Sans exclure totalement la possibilité d'un nouveau projet, « lorsque les

conditions techniques et opérationnelles le permettront ».

L'un des principaux problèmes réside, semble-t-il, dans l'homologation du matériel roulant, notamment des trains Talgo S106, de la série Avril. Renfe s'est aussi vu refuser l'homologation de ses Alstom S-100 pour l'exploitation sur le corridor Lyon-Paris.

Le renoncement de Renfe est à peine une surprise. L'opérateur espagnol soupçonnait la question depuis plus d'un an, et le ministre des Transports, Oscar Puente, avait souvent manifesté son malaise face au « manque de réciprocité » et à une libéralisation du rail qu'il estimait asymétrique. A Madrid, on critique aussi « la position dominante et l'intégration verticale du groupe SNCF », qui barre l'accès aux nouveaux arrivants, alors qu'en Espagne, l'ancien monopole public a séparé la gestion du réseau et le transport des voyageurs.

en marge

Concerts de Céline Dion : le bon coup de Visa

J'irai où tu iras, mon pays sera toi. » En plein débat sur la souveraineté dans les paiements, Visa marque un nouveau point en marketing. L'annonce lundi par Céline Dion de son retour sur scène à Paris en septembre a certes fait scintiller la tour Eiffel de tous ses feux, mais c'est bien le géant américain des paiements qui a décroché le partenariat premium de la star internationale. Dans ce cadre, Visa va offrir aux détenteurs de ses cartes haut de gamme Infinite, Premier et Platinum un accès en avant-première à la billetterie de la chanteuse. Un coup marketing de maître tant les places pour cette série de 10 concerts à Paris La Défense Arena, qui peut accueillir jusqu'à 40.000 personnes par soir, vont s'arracher. « La série de concerts de Céline Dion Paris 2026 sera un événement culturel mondial marquant », estime Reed Bouchelle, vice-président et responsable des produits et solutions pour la région France, Belgique et Luxembourg chez Visa Europe, dans un communiqué. Les fans se sont déjà rués sur le site de Céline Dion pour s'inscrire à la prévente de l'artiste sur tirage au sort qui débutera le mardi 7 avril.

De son côté, Visa organisera une prévente sur un nombre de billets limité le 8 avril à 10 heures sur son site pour les porteurs d'une carte Infinite et à 17 heures pour ceux disposant d'une carte Platinum ou Premier. Une prévente qui se terminera le soir du 9 avril. La mise en vente générale au public, ne se fera, elle, qu'à partir du lendemain matin. — Marion Heilmann

SYNERGIE

RETROUVEZ SYNERGIE

Page 19

Le gouvernement dévoile son nouveau cap sur les énergies renouvelables

ÉNERGIE

La ministre de l'Énergie Maud Bregeon dévoile aux « Echos » la relance des appels d'offres ENR.

Amélie Laurin

Après des mois de flottement, les énergies renouvelables ont de nouveau un cap. Le gouvernement veut faire oublier les débats parlementaires houleux et les mois de valse-hésitation, durant lesquels les filières ont dénoncé un « moratoire de fait » : il relance les appels d'offres publics pour les centrales électriques éoliennes et solaires. Un mois et demi après l'annonce de la nouvelle Programmation pluriannuelle de l'énergie (PP3), la ministre de l'Énergie Maud Bregeon dévoile aux « Echos » les principaux arbitrages.

La nouvelle vague d'aides publiques était très attendue car les subventions, sous forme de tarif garanti ou complément de rémunération, sont vitales pour la grande majorité des producteurs d'électricité d'origine renouvelable. Et incontournables pour l'éolien en mer, dont les projets sont planifiés par l'Etat.

Pour sortir des énergies fossiles, l'exécutif souhaite donner des gages de son engagement envers toutes les énergies décarbonées, au-delà de l'ambition de construire six réacteurs nucléaires EPR2. Ce volontarisme, côté production, sera complété dans les prochains jours par un plan d'électrification censé tirer la demande, revenue à son niveau d'il y a vingt ans.

« Nos trajectoires de nouveaux moyens de production reposent sur des perspectives d'électrification qui ne sont pas irréalistes. Il faut accélérer en parallèle sur les deux vecteurs, l'offre et la demande, sinon nous serons confrontés à des difficultés », déclare la ministre de l'Énergie.

● ÉOLIEN EN MER : UN « CHANGEMENT D'ÉCHELLE »...

L'éolien offshore est sans conteste le gros morceau des nouveaux appels d'offres. Maud Bregeon et Roland Lescure, le ministre de l'Économie, ont d'ailleurs choisi de se rendre sur le parc en mer d'Engie-EDP à Yeu-Noirmoutier (Vendée) pour réaffirmer le soutien public aux énergies « vertes ».

Prévu dans la PPE2 mais resté en souffrance, le neuvième appel d'offres offshore (AO9) fusionne avec le dixième pour former un AO10 de format XXL. Il prévoit l'attribution de dix lots pour une puissance cumulée de 10 GW, l'équivalent de six EPR d'EDF. Un « changement d'échelle », sachant que les quatre parcs qui tournent déjà au large des côtes cumulent 2 GW de puissance, et ceux en développement 5,6 GW. Le dernier lauréat, TotalEnergies, avait chiffré son projet normand à 4,5 milliards d'euros pour 1,5 GW...

Désormais, la priorité sera explicitement donnée aux composants d'éoliennes fabriqués en France,

pour soutenir les usines de Saint-Nazaire, Cherbourg et Le Havre. Et passer des 8.000 emplois dans la filière en 2024 à plus de 30.000. L'AO10 pourrait aussi permettre de concrétiser le projet d'usine de câbles sous-marins. Porté par RTE, le gestionnaire des lignes à haute tension, il avait été mis en pause dans l'attente de la PPE. Une aide de 260 millions d'euros est aussi prévue pour renforcer les infrastructures de cinq ports pour les éoliennes flottantes. Au total, l'Etat attend 37 milliards d'euros de retombées économiques (investissements, emplois, taxes).

Avec les premiers parcs de l'AO10, la France pourrait atteindre 15 GW d'éolien en mer en 2035. L'objectif de 18 GW a été reporté à 2037, compte tenu du retard pris. La mise en service de la ferme en mer d'EDF à Courseulles (Calvados) a par exemple été repoussée de trois ans, à fin 2027.

Dans l'AO10, la France fait le choix de 50 % de posé et 50 % de flottant.

Le gouvernement prévoit de saisir la Commission de régulation de l'énergie (CRE) « dans les tout prochains jours » sur le cahier des charges de l'AO10 pour désigner les lauréats « fin 2026-début 2027 ». Soit juste avant l'élection présidentielle, qui pourrait bousculer la politique énergétique de la France.

● ... MAIS UN PRIX PLAFOND QUI FAIT DÉBAT

A l'échelle de l'AO10, l'Etat garantit aux futurs exploitants un prix d'achat de l'électricité produite « inférieur à 100 euros le MWh » en moyenne. Un mécanisme de complément des prix de marché calqué sur les 100 euros des futurs EPR2 d'EDF. L'an dernier, le lot d'Oléron n'avait attiré aucun candidat avec un plafond à 100 euros. Mais il fait son retour dans l'AO10, qui reprend les arbitrages de 2024 et couvre toutes les façades maritimes.

La borne de 100 euros fait aussi écho à la fourchette de 89-91 livres (102-105 euros) des plus de 8 GW attribués par le Royaume-Uni en début d'année. Mais outre-Manche, les projets posés (fixés sur le sous-sol marin) représentaient 98 % des volumes, très loin devant le flottant, plus cher (216 livres) et à la technologie moins éprouvée.

Dans l'AO10, la France fait le choix de 50 % de posé et 50 % de flottant, plus loin des côtes... et des critiques. « Il y a des projets flottants qui peuvent sortir avec un coût plus important, mais d'autres devront sortir avec un coût moindre. En fonction des contraintes de chaque zone, puisque chaque projet est différent », précise Maud Bregeon, face aux critiques sur le plafond de 100 euros. « Le posé à 50 euros le MWh, ça n'existe plus, car le coût des turbines a augmenté de 30 % depuis la crise énergétique et celui de l'installation a doublé », affirme un professionnel, qui rappelle que le financement des EPR2 sera assuré à 60 % par un prêt à taux zéro garanti par l'Etat.

● SOLAIRE : UN NOUVEAU RYTHME DE CROISIÈRE

L'Etat compte attribuer cette année 2,9 GW de puissance solaire. Soit moins de la moitié des 6,6 GW soutenus en 2025, selon les données de la CRE compilées par « Les Echos ». Après la course au photovoltaïque engendrée par la crise énergétique de 2022 pour augmenter rapidement la production électrique, le gouvernement veut calmer le jeu face aux surcapacités.

Après le gage donné en février, avec un premier appel d'offres de 300 MW pour les panneaux solaires sur grands bâtiments, l'Etat en prépare deux autres pour juillet. Le premier, de 288 MW, est dédié aux petites toitures et, nouveauté, aux petits projets au sol pour cibler les agriculteurs. Le deuxième, de 925 MW, sera réservé aux grandes installations au sol. Un quatrième lot, pour tous les grands projets au sol ou sur bâtiment, pourrait être proposé en fin d'année, en fonction des volumes restants dans l'enveloppe de 2,9 GW. Cela dépendra du succès des appels d'offres et du guichet d'aides S21. Déjà fortement recentré l'an dernier, il subventionne le petit solaire chez les particuliers et les PME, qui devront désormais se tourner vers l'autoconsommation.

Les cahiers des charges en préparation incluent des critères de « résilience » pour limiter le poids des panneaux solaires chinois qui inondent le marché. L'exécutif veut aussi promouvoir la préférence européenne à Bruxelles pour rendre viables les projets Carbon et Holosolis d'usines géantes de panneaux solaires made in France... plus chers mais créateurs d'emplois. En revanche, les appels d'offres de 2026 n'incluront pas les préconisations de la mission Lévy-Tuot, qui prépare des schémas de soutien moins coûteux pour l'Etat. Par exemple, en encourageant le stockage de l'électricité d'origine renouvelable, par nature intermittente. Cela doit permettre de limiter la multiplication, sur les marchés de gros, des heures à prix nul ou négatif engendrées par les pics de production solaire, en plein après-midi. Le phénomène coûte cher à l'Etat qui doit compenser l'écart avec les prix garantis aux producteurs photovoltaïques.

● ÉOLIEN TERRESTRE : PRIORITÉ À LA RÉNOUATION

L'Etat prévoit, en mai, un seul appel d'offres pour l'éolien terrestre, de 800 MW. L'an dernier, il avait attribué 1,88 GW selon les chiffres de la CRE. Face aux réticences, priorité est donnée au renouvellement des vieux parcs. Avec des turbines plus puissantes et moins nombreuses, mais des mâts plus hauts. Il ne sera plus nécessaire de demander une nouvelle autorisation environnementale si le rehaussement est inférieur à 35 % (contre 33 % auparavant). Un groupe de travail planchera sur une « planification spatiale du renouvellement » dans les zones les plus denses pour limiter la saturation visuelle. Dernier coup de pouce : les communes toucheront autant de taxes sur les anciens parcs que sur les nouveaux. ■



Avec les premiers parcs de l'AO10, la France pourrait atteindre 15 GW d'éolien en mer en 2035. Photo Shutterstock

Les 10 futurs parcs éoliens en mer

Zones retenues pour la procédure de mise en concurrence AO10



LES ECHOS • SOURCE : DGE

Face à la crise énergétique, « il faut prévoir un plan d'incitation à la sobriété »

Propos recueillis par Amélie Laurin et Guillaume Guichard

Comment gérer une crise énergétique avec les caisses vides ?

Nous aidons les professions les plus exposées à passer le cap de cette crise, comme les agriculteurs, les pêcheurs et les transporteurs. Mais il faut avoir un discours de vérité sur l'état des comptes publics. Ce que le consommateur ne paierait pas du fait du soutien de l'État serait d'une façon ou d'une autre réglé au final par les contribuables. Ce n'est peut-être pas le discours le plus populaire, mais nous devons la vérité aux Français.

Pourquoi ne pas appeler les Français à la sobriété ?

C'est en cours. Cela prend tout son sens puisque le conflit commence à durer et que l'on pourrait entrer dans une phase de tensions sur l'accès aux matières premières. Nous ne maîtrisons pas l'évolution du conflit au Moyen-Orient, mais nous devons être préparés à tous les scénarios.

Il faut donc prévoir un plan d'incitation à la sobriété, sans faire de leçon de morale. Nos concitoyens ont du bon sens : ils savent que réduire sa vitesse, par exemple, permet de réaliser des économies de carburant.

Les prix de gros de l'électricité frémissent mais restent bas pour le moment. Est-ce durable ?

Le nucléaire français tourne à plein et protège les factures d'électricité. C'est un atout majeur. L'électricité est par exemple près de 30 % moins chère en France qu'en Italie, qui dépend beaucoup plus du gaz. C'est aussi une différence par rapport à la flambée des prix des années 2022-2023,

durant lesquelles une partie de nos centrales étaient à l'arrêt. Désormais, grâce au bon niveau de production du parc nucléaire, le prix du mégawattheure ne dépend de celui du gaz qu'approximativement 20 % du temps, contre environ 75 % à l'époque.

Vous relancez ce jeudi les appels d'offres pour les énergies renouvelables. En a-t-on vraiment besoin alors que la consommation électrique stagne en France ? Cette question paraît anachronique au regard de la crise que nous vivons. Nous payons le prix de nos dépendances. L'objectif, c'est de passer d'une consommation de 60 % d'énergies fossiles importées aujourd'hui à 60 % d'énergie décarbonée produite en France en 2030. C'est une urgence absolue. Qui peut encore accepter que les décisions des puissances étrangères fixent le niveau des factures d'énergie des Français ? Cela implique naturellement de déployer les



« Nous devons concilier compétitivité et développement de notre souveraineté en imposant un fort contenu local dans les appels d'offres. »

MAUD BREGEON
Ministre de l'Énergie,
porte-parole du
gouvernement

moyens de production nécessaires, et d'organiser cette transition en accompagnant les entreprises et les ménages.

Comment comptez-vous relancer la machine de l'éolien offshore ? Le dernier appel d'offres à Oléron n'a attiré aucun candidat.

Nous devons concilier compétitivité et développement de notre souveraineté en imposant un fort contenu local dans les appels d'offres. Avec un objectif de prix moyen pondéré de 100 euros par mégawattheure [pour l'électricité produite, NDLR], nous pouvons aboutir à des projets soutenables économiquement, pour les porteurs de projets comme pour les consommateurs à terme, et bénéfiques pour notre souveraineté et l'emploi dans nos territoires.

Le Premier ministre a annoncé que la hausse du prix des carburants financerait l'électrification. A hauteur de quel montant ?

L'État ne s'enrichit jamais dans les crises énergétiques. Les exemples récents l'ont amplement démontré : la croissance est revue à la baisse, la consommation diminue, les taux d'intérêt augmentent. Une hausse du baril de pétrole de 10 dollars, c'est 0,1 point de croissance en moins. Ensuite, l'argent public déployé ne peut pas l'être uniquement pour des réponses de court terme. Elles sont bien sûr nécessaires, mais insuffisantes.

Il faut aussi des réponses structurelles pour préparer la France aux crises de demain, qui ne manqueront pas de survenir, et rendre

notre économie plus résiliente. Nous voulons développer les pompes à chaleur et l'accès aux véhicules électriques via une troisième édition du leasing social, en discussion. C'est tout l'objet du plan d'électrification qui sera présenté la semaine prochaine.

La baisse de la fiscalité de l'électricité, souhaitée notamment par la Commission européenne, ou son rééquilibrage avec celle, plus favorable, du gaz, sont-ils envisagés ?

Dans un moment où le prix des hydrocarbures augmente, demander un effort encore plus important aux 11 millions de foyers qui se chauffent au gaz ne me semble ni raisonnable, ni envisageable. La bonne réponse, c'est l'accompagnement au changement de vecteurs énergétiques, comme le passage du chauffage au gaz à la pompe à chaleur par exemple.

Quelle est la viabilité des appels d'offres d'énergie renouvelable face à la revoyure technique prévue en 2027, et à l'élection présidentielle de l'an prochain ?

De facto, l'élection présidentielle est une forme de clause de revoyure pour toutes les politiques publiques, c'est la démocratie. De mon côté, je continuerai de défendre dans le débat la nécessité d'une transition énergétique qui s'appuie sur le nucléaire et les énergies renouvelables.

C'est ce que le président de la République a porté depuis bientôt dix ans et qu'il nous faut préserver. L'industrie de l'énergie se structure par ailleurs sur le temps long et a besoin de visibilité pour investir. On gagnerait tous à ne pas revenir tous les cinq ans sur des décisions qui engagent des industriels sur trente ans. ■

Le blues de l'éolien en mer

Le plan présenté mercredi par le gouvernement doit donner un nouveau souffle à une filière en plein doute. Les derniers projets accumulent problèmes techniques et financiers.

Un appel d'offres géant de 10 GW pour l'éolien en mer. L'équivalent de six réacteurs nucléaires de nouvelle génération (EPR). D'une ampleur inédite, la nouvelle vague de soutien public, annoncée mercredi soir par la ministre de l'Énergie Maud Bregeon, redonne de la visibilité à la filière. Difficile, pour autant, de savoir si les candidats vont se bousculer pour cet AO10. Les dernières mises en concurrence n'ont guère rencontré de succès. Trop compliqué, trop cher... Pour Oléron, aucune offre n'a été remise l'an dernier. La zone fait partie des dix lots retenus pour l'AO10, avec des conditions adaptées, promet l'État.

Pour la future ferme en mer de Centre Manche 2, attribuée en septembre dernier, seuls EDF et TotalEnergies avaient remis une offre. Depuis, le lauréat TotalEnergies cherche un nouvel allié pour ce projet à 4,5 milliards d'euros, après la défection de son partenaire RWE. L'allemand a jeté l'éponge dans l'offshore en France et licencié son équipe de 40 personnes.

Car la France ne fait plus rêver les acteurs étrangers. « On voit beaucoup de monde autour de la table, mais est-ce que le marché est encore attractif ? » s'interroge Emmanuel Rollin, directeur France chez l'espagnol Iberdrola, qui exploite le parc de Saint-Brieuc mais vient de vendre ses parcs solaires et éoliens terrestres dans l'Hexagone. Nous sommes très intéressés et allons participer à l'AO10, si les conditions économiques et techniques sont réunies.

Chez Vattenfall, qui n'a jamais remporté de projet offshore en France et a vendu sa filiale locale de vente d'énergie, « nous candidaterons en fonction de différents critères : localisation, technologie, date de mise en service », déclare une porte-parole. Le groupe suédois, qui vient de perdre sa patronne France de

l'éolien, n'a pas remis d'offre depuis l'AO4, en 2022. Pour autant, la situation n'est pas toujours rose du côté des heureux élus. EDF essaie de renégocier auprès de l'État le tarif de 44,90 euros le MWh de son projet Centre Manche 1, jugé non rentable, alors qu'il a été lâché par son partenaire Maple Power. Le groupe public lui-même ne s'interdit pas de vendre des participations dans l'offshore.

Renégociations

Mais « EDF veut sauver Centre Manche 1 et discute toujours avec TotalEnergies » pour une éventuelle alliance sur Centre Manche 2, affirme un proche du dossier. EDF ne fait pas de commentaires. « Nous continuons à échanger avec l'ensemble des acteurs et à développer le projet de son côté », indique TotalEnergies.

La situation est également complexe pour Pennavel, le futur parc flottant au large de Belle-Ile et de Groix, très contesté localement. Face aux difficultés financières d'un des actionnaires, l'allemand BayWa r.e., le coréen QEnergy vient de monter à 30 % du capital. En parallèle, « il y a des discussions pour savoir si des modifications techniques, sur la taille des éoliennes ou le nombre de mâts par exemple, peuvent être compatibles avec le cahier des charges de la procédure », explique un bon connaisseur du dossier. Le consortium ne fait pas de commentaires.

« Certaines situations reviennent à choisir entre la peste et le choléra : arrêter un projet ou en renégocier les conditions. Peut-être faudrait-il admettre de remettre en concurrence des projets en difficulté », avance Emmanuel Rollin. A Dunkerque aussi, l'incertitude demeure. Selon nos informations, le chantier démarrera au mieux en 2028 pour une mise en service en 2032. Si les nombreux recours ne bloquent pas la future ferme. « Nous définissons un nouveau planning en fonction du rythme d'instruction de ces recours », réagit EDF. En attendant, le groupe public vise une mise en service du parc de Courseulles dans le Calvados, fin 2027, avec trois ans de retard en raison de difficultés de forage.

— A. L.

Du vent dans les éoliennes

LE FAIT
DU JOUR
ÉCONOMIQUE
de Julie
Chauveau



En matière de politique énergétique les intentions, aussi louables soient-elles, ne suffisent pas. Répéter des objectifs ambitieux de réduction des objectifs d'émissions de gaz à effet de serre ou d'augmentation de la part des renouvelables dans le mix énergétique n'a jamais produit le moindre effet. Si la production d'électricité d'origine renouvelable a dépassé celle des combustibles fossiles dès 2010 et 2015 en Suède et au Danemark, c'est parce que les pouvoirs publics sont restés constants dans leurs politiques de soutien à la production d'électricité d'origine hydroélectrique, à la biomasse et à l'installation de gigantesques parcs éoliens sur terre et en mer. Ces dernières années dans l'Hexagone le sujet était passé du statut de priorité haute à celui de variable d'ajustement entre un Rassemblement national moratoire pour protéger le paysage et le gouvernement

occupé à préparer son programme de nouveaux réacteurs EPR. Dans un contexte de baisse des prix du pétrole et de consommation atone d'électricité, le sujet des renouvelables était devenu secondaire. Même la publication de la programmation pluriannuelle de l'énergie, le texte définissant les objectifs à long terme, s'est faite début 2026 avec plus de deux ans de retard ! Ce qui a aggravé la situation des professionnels des renouvelables, déjà mis en difficulté par l'insécurité juridique, l'augmentation des prix de l'acier, sans oublier les taux d'intérêt. La guerre en Iran remet le sujet de la souveraineté énergétique au plus haut de nos préoccupations. Les difficultés de l'Asie, en manque de pétrole et de gaz, font frémir. Un bon moment politique pour annoncer la reprise des appels d'offres en faveur des renouvelables. Mais cette fois, il ne suffira pas de compter principalement sur les aides, devenues plus rares. En revanche, les accords de long terme signés ces derniers mois dans le secteur de l'intelligence artificielle, entre les Gafam et les producteurs d'énergie pour alimenter les data centers, américains peuvent donner à réfléchir. Et à investir. ■

Rebond en trompe-l'œil pour le marché automobile français en mars

AUTOMOBILE

Les immatriculations ont grimpé de 12,8 % le mois dernier, notamment grâce aux livraisons des voitures commandées lors du leasing social.

La part de marché de l'électrique, alimenté également par Tesla, reste au sommet.

Lionel Steinmann

Le marché automobile français en hausse, serait-ce un poisson d'avril ? Rompant avec des mois de neurasthénie, les immatriculations de voitures neuves se sont réveillées en mars, avec un bond de 12,86 % sur un an. Ce sursaut, hélas, a des explications techniques et ne présume probablement pas d'une véritable reprise.

Comme le fait remarquer Eric Champarnaud, associé fondateur du cabinet C-Ways, mars a compté cette année un jour ouvré de plus qu'en 2025, ce qui se traduit toujours par un surcroît d'activité. Le mois de mars 2025, qui sert de base de comparaison, avait également été relativement faible, relève AAA Data, le spécialiste de la donnée automobile.

Par ailleurs, pour tenir les objectifs fixés par les marques et toucher les primes qui vont avec, les concessionnaires sont plus enclins à réaliser des immatriculations tactiques (les véhicules de démonstration dans les showrooms, par exemple) en fin de trimestre.

L'impact de la crise du Golfe

Surtout, « les chiffres ont été soutenus le mois dernier par la mise à la route des voitures commandées à l'occasion du leasing social en novembre et décembre », souligne Eric Champarnaud. Cela se traduit par une part de marché imposante pour les modèles électriques, qui ont représenté 28 % des immatriculations le mois dernier, égalant le record de janvier dernier.

Mais l'essentiel du carnet de com-



Après deux mois très difficiles, que la marque impute à des difficultés logistiques pour son usine marocaine, Dacia a redressé la tête en mars.

mandes du leasing social est désormais livré, et les statistiques ne bénéficieront plus de cette béquille dans les mois à venir.

Dans le même temps, le marché des entreprises tourne toujours au ralenti. Et la poussée d'inflation que la troisième guerre du Golfe est en train de diffuser dans l'économie risque de peser sur la croissance ainsi que sur la consommation.

Avec 1,63 million de voitures immatriculées en 2025, contre 2,2 millions en 2019, les professionnels pensaient avoir touché le fond. Après -7 % en janvier et -15 % en février, le rebond de mars permet de boucler les trois premiers mois de l'année à -2,1 %. Mais la morosité reste palpable, et « on se demande maintenant si on arrivera à 1,6 million cette année », glisse Eric Champarnaud.

Du côté des marques, les chiffres de Dacia étaient très attendus après un début d'année catastrophique (-35 % sur janvier et février). L'ex-

marque low cost a redressé le tir, avec une hausse de 12,3 % en mars, qui ramène sa baisse sur le premier trimestre à -17,8 %.

Tesla tout feu, tout flamme

« La tempête dans le détroit de Gibraltar en janvier a fortement perturbé la logistique de notre usine de Tanger, explique Olivier Mornet, le directeur général pour la France. Nous avons dû également gérer la transition de notre gamme, avec l'arrivée de nouveaux moteurs. » Le dirigeant table sur un très bon deuxième trimestre, grâce à un carnet de commandes « en hausse à deux chiffres », qui devrait permettre d'avoir quasiment effacé fin juin les pertes de part de marché de début d'année.

La marque Renault a également bien tourné (+13,5 % en mars, ce qui permet au groupe au losange d'afficher sur le premier trimestre une performance à peu près semblable au marché (-2,6 %). Stellantis

(-2,3 % sur trois mois) est dans les mêmes eaux.

Chez les constructeurs étrangers, l'américain Tesla revient tout feu tout flamme après deux années de déshérence. Ses immatricula-

tions ont triplé par rapport à mars de l'an dernier, et doublé depuis le début de l'année, pour arriver à une part de marché de 3,47 %. Elon Musk ayant cessé pour le moment ses interventions politiques tapa-

geuses, les clients arrêtent, semble-t-il, de boudier la marque. La Tesla Y se glisse même à la sixième place des ventes depuis le début de l'année, toutes motorisations confondues. ■

Leasing automobile : alerte sur les coûts cachés

Les locations avec option d'achat ou locations longue durée ont représenté 66 % des véhicules particuliers neufs immatriculés au nom de personnes physiques en 2024. Face à cet engouement soutenu par le leasing social qui met les voitures électriques à portée des ménages modestes, UFC Que choisir a mené une enquête auprès de 1.285 consommateurs et étudié près de 1.000 témoignages. Elle met en lumière des coûts cachés notamment des litiges au moment de la restitution des véhicules. 25 % des répondants déclarent avoir payé des frais supplémentaires, pour un montant moyen d'environ 1.200 euros, et 65 % de ceux qui ont payé

ces frais estiment qu'ils n'étaient pas justifiés. L'association demande aux pouvoirs publics de créer un droit à la résiliation sans frais en cas d'accident de la vie et d'imposer une information pré-contractuelle standardisée incluant le coût total du contrat, les frais possibles à la restitution et le coût réel d'une sortie anticipée, avant toute signature. En novembre 2026, une nouvelle directive européenne sur le crédit à la consommation doit entrer en vigueur. Elle doit permettre de renforcer l'encadrement de la LOA. Mais la LLD, dont le volumes ont augmenté de 67 % reste hors du champ du crédit à la consommation.

Les concessionnaires subissent de plein fouet la déprime du marché français

Le réseau de distribution doit composer avec la baisse des ventes de voitures neuves. Mais aussi avec l'épineux problème des véhicules électriques et leur valeur sur le marché de l'occasion. Si les défaillances sont encore rares, leur situation financière inquiète.

Yann Duvert

Confrontés à la déprime persistante du marché automobile français, les concessionnaires commencent à tirer la langue. Ces derniers mois, plusieurs d'entre eux ont été placés en redressement judiciaire, parmi lesquels le groupe Cavallari (Sud-Est), ou le groupe Pujol (Sud-Ouest).

Pas vraiment une déferlante, mais l'inquiétude monte. « Les redressements et les liquidations sont relativement rares pour l'instant, mais on assiste à une explosion du nombre de mandats ad hoc », note Christophe Michaëli, directeur du marché automobile chez BNP Personal Finance. Cette procédure, qui n'est pas publique, est en

général mise en place pour les entreprises en difficulté.

D'une manière générale, la profession fait face à une conjonction de facteurs défavorables. « Il y a un petit côté "perfect storm" pour la distribution automobile, résume Guillaume Crunelle, associé chez Deloitte. En fonction des périodes, on peut jouer sur les volumes ou sur le prix, avec des mécanismes compensatoires qui permettent in fine de faire du résultat. »

Désalignement de planètes
Autrement dit : lorsque les volumes baissent, les concessionnaires ont généralement la possibilité d'augmenter les prix. Mais alors que les ventes de voitures neuves ont plongé de 25 % par rapport à 2019, et qu'aucune embellie n'est prévue à court terme, « la transition forcée vers l'électrique vient contraindre les marges des constructeurs et donc leur capacité à accompagner le réseau de distribution », poursuit le spécialiste.

Les concessionnaires doivent ainsi composer avec une offre pléthorique de voitures à batteries – sur lesquels la marge est plus fai-

ble que pour les véhicules thermiques –, nourrie par les constructeurs désireux de se conformer à la réglementation européenne. D'autant que ceux-ci n'ont pas hésité, ces dernières années, à proposer des leasings à des prix très bas, en surévaluant la valeur résiduelle (le prix estimé à la revente). Les distributeurs se sont donc retrouvés avec des véhicules aux prix déconnectés du marché, par-

fois frappés d'obsolescence technologique. Avec, souvent, une lourde perte financière à la clé. Ces rachats en fin de leasing (aussi appelés « buy back ») affectent sérieusement la rentabilité des concessionnaires, dont les marges sont intrinsèquement faibles. Leur modèle économique intègre souvent une partie immobilière, les emprunts étant financés par l'activité de distribution sous forme de loyers. « Mais cela sous-entend d'avoir un minimum de marge. Certains réseaux ont fonctionné pendant des années avec un taux de 1,5 % ou 2 %. Mais si on passe à 0,5 %, ça ne marche plus », résume Guillaume Crunelle.

« Certains réseaux [de concessionnaires] ont fonctionné pendant des années avec un taux de 1,5 % ou 2 %. Mais si on passe à 0,5 %, ça ne marche plus. »

GUILLAUME CRUNELLE
Associé chez Deloitte

Alors que les prix des voitures d'occasion sont orientés à la baisse, les distributeurs ne peuvent plus s'appuyer sur les ventes de véhicules neufs pour équilibrer leurs comptes. « Aujourd'hui, la rentabilité n'est pas bonne, d'autant qu'on n'est jamais à l'abri d'une bulle immobilière », souligne Christophe Michaëli.

Dans ce contexte, les retours de la première saison du leasing social, qui doivent intervenir en 2027, provoquent une certaine appréhen-

sion dans la profession. Même si leur nombre – 50.000 – reste limité et que beaucoup de distributeurs ont provisionné les risques liés au rachat de ces véhicules. « Il s'agit de "buy back" coûteux, qui ont été assumés dès le départ par les constructeurs allemands et maintenant par tous les autres », relève Denis Bernier, président du groupe du même nom. Pour le deuxième volet du dispositif, Stellantis a, par exemple, décidé de les prendre entièrement à sa charge, quand Renault a fixé des valeurs résiduelles acceptées par son réseau de concessionnaires.

Pour faire face à ce désalignement de planètes, certains concessionnaires ont déjà opté pour une réduction de la surface de vente consacrée à leurs partenaires, ce qui leur permet d'accueillir une ou plusieurs autres marques.

Pas de consolidation massive à prévoir

L'offensive des constructeurs chinois pourrait ainsi être vue comme une planche de salut, mais « pour certains, ce sont des voitures neuves, électriques, sans occasion ni activité après-vente », tempère le dirigeant

d'un grand groupe. « Donc on investit mais on n'a pas de retour pendant plusieurs années, cela dépend donc de la politique de soutien du constructeur. »

Pour certains, cet ajustement ne suffira sans doute pas. Et pas sûr que les grands groupes soient tentés de consolider massivement le marché. « Si vous avez réalisé beaucoup de croissance ces dernières années avec de la dette, il peut y avoir quelques difficultés, note Denis Bernier. Les affaires ne vont pas très bien. La rentabilité n'est pas assurée et la levée de capitaux est plus compliquée. » Un autre dirigeant confirme : « On voit passer beaucoup de dossiers dans lesquels la vente, si elle avait lieu, serait négative », le vendeur étant obligé de payer pour céder son affaire.

En l'absence de redémarrage du marché français, le modèle pourrait se gripper un peu plus. « Et la question du nombre de points de vente va fatalement se poser », estime un bon connaisseur. « Il ne faut pas se mentir : avec 400.000 voitures de moins qu'en 2019, l'outil de production est surdimensionné. Il en est de même pour la distribution. » ■

Serge Trémeau/Hans Lucas via AFP

L'alerte des députés sur la dépendance française aux armes américaines

DÉFENSE

L'armée française dépend beaucoup trop de fournisseurs étrangers.

Les capacités de production nationale doivent être renforcées.

Anne Drif

« Les Etats-Unis s'en souviendront ! » La dernière salve de Trump contre la France a jeté une lumière crue sur les vulnérabilités tricolores aux fournisseurs étrangers, en premier lieu américains. Lance-roquettes, catapultes du porte-avions « Charles-de-Gaulle » et du prochain « France Libre », munitions, drones, avion de détection Awacs... Dans un rapport remis mercredi, les députés François Cormier-Bouligeon (Ensemble pour la République) et Aurélien Saintoul (France insoumise) listent les dépendances des armées et appellent à renforcer les capacités de production nationales. Le résultat d'années de restrictions budgétaires passées.

Les risques de coupures ou de contrôle d'accès sont réels, alertent les rapporteurs. En témoigne la réaction d'Elon Musk face au ministre polonais des Affaires étrangères après la coupure de Starlink aux forces ukrainiennes que le pays finançait : « Tais-toi, petit homme. Tu ne paies qu'une petite partie du coût total. Et il n'y a pas de substitut à Starlink. »

Crainte du « kill switch » La dernière version de la stratégie nationale de sécurité américaine n'est pas pour lever les craintes d'un « kill switch », cette menace d'un fameux bouton « off » qui planerait sur les clients européens du F-35, les laissant clouer au sol.

« La dépendance aux Etats-Unis tend à s'enrouler là où la capacité n'est pas encore développée au niveau national », soulignent les députés. A ce titre, « nous subissons toujours les choix passés. La révision de la loi de programmation militaire (LPM) sera un moment clé pour assurer les moyens de nos armées. » L'actualisation de la LPM sera à l'agenda des ministres mercredi prochain, avant d'atterrir à l'Assemblée et au Sénat.

Sur la détection avancée de missiles, point critique dans la tourmente géopolitique actuelle, les rapporteurs estiment « qu'une rupture d'accès au service américain est une hypothèse très préoccupante ».

La dépendance aux lanceurs suborbitaux américains a par ailleurs retardé les essais du planeur hypersonique VMaX développé par ArianeGroup. Le

groupe a dû attendre un an avant de pouvoir réaliser son essai, « le gouvernement américain ayant usé de la dépendance de la France pour retarder le développement du programme ».

Retards sur les drones

Depuis, ArianeGroup a cherché à regagner son autonomie sur la fusée du planeur avec son programme Sylex, mais les effets sont attendus d'ici à trois ans. Pour la surveillance des petits débris spatiaux, la France repose aussi quasiment entièrement sur le système américain Space Track, qui fournit 90 % des informations utilisées par l'Union européenne.

Sur les drones de moyenne altitude et longue endurance, les forces restent dépendantes du Reaper américain de General Atomics. Du côté des drones tactiques, se pose la question de la production de masse en cas de crise et du surcoût d'achat français par rapport à l'étranger. Les armées pourraient devoir se tourner vers des « drones turcs, chinois ou ukrainiens pour compenser les retards internes ».

Sur l'Awacs, qui arrive en fin de vie en 2035, les rapporteurs rappellent qu'« en 2012, sa modernisation avait été bloquée par les Etats-Unis au détriment de la France en raison de la sensibilité des modules à intégrer ». Or « la production nationale n'est pas encore assurée » – le choix serait de se tourner vers les Suédois de Saab avec le GlobalEye.

Plus urgent : l'expiration en 2027 du lance-roquettes LRU, dont la plateforme est produite par Lockheed Martin. Or « aucune solution nationale n'est disponible », malgré les progrès de deux consortiums français Safran-MBDA et Thales-ArianeGroup. Une option indienne est étudiée. Dans les armes légères et les munitions aussi, la dépendance est patente vis-à-vis des Etats-Unis et des autres pays européens.

Dépendance consentie

La nouvelle commande par Paris de catapultes américaines pour le porte-avions « France Libre », sans lesquelles les Rafale ne peuvent décoller, est le symbole le plus récent. Sur les 10 à 12 milliards du projet, la France versera plus de 1,3 milliard aux Etats-Unis. « La dépendance en résultant est consentie et maîtrisée », répond la Direction générale de l'armement, qui assure qu'il n'y a pas de dépendance d'exploitation qui nécessiterait une compétence ou autorisation américaine.

Les députés sont plus nuancés. Des plans B seraient dans les cartons, avec des projets d'étude confiés à Alstom, Cegelec et Schneider. Mais pas sûr qu'ils voient le jour : les Etats-Unis ont mis plus d'une vingtaine d'années entre les premières études et le service actif, et dû débours des milliards. ■

Rupture avec Israël : peu d'effet sur les ventes d'armes françaises

Le ministère israélien de la Défense a annoncé mardi que l'Etat hébreu mettait fin aux livraisons d'armes à la France, ainsi qu'aux importations israéliennes de matériel militaire français. Mais ces sanctions ne devraient avoir qu'un effet très limité : la France représente moins de 1 % des importations d'armes d'Israël, loin derrière les Etats-Unis (68 %) et l'Allemagne (31 %), et ne lui vend pas de systèmes d'armes complets. Dans l'autre sens, les exportations d'Israël vers la France concernent surtout des technologies de pointe, comme les microdrones du groupe israélien Elbit Systems.

Transports collectifs : ce que propose la Cour des comptes

MOBILITÉ

Avant la prochaine loi-cadre sur les transports, les sages de la rue Cambon appellent à investir en priorité sur les transports du quotidien.

Denis Fainsilber

C'était une loi ambitieuse pour les transports collectifs « dans le monde d'avant », celui qui précède la crise sanitaire du Covid-19. La loi d'orientation des mobilités (LOM) adoptée fin 2019 visait des objectifs multiples : apporter dans tout l'Hexagone des solutions concrètes pour sortir de la dépendance à la voiture individuelle, améliorer les mobilités du quotidien en renforçant les prérogatives des collectivités locales, ou encore encourager les ventes de voitures électriques et le déploiement de pistes cyclables.

Six ans plus tard, la Cour des comptes dresse un bilan nuancé de ce texte, qui a pour partie atteint ses objectifs mais nécessite désormais une suite. Ce dont le gouvernement actuel est bien conscient, lui qui prépare une nouvelle loi-cadre sur le financement des transports. La LOM est « une réforme inachevée, en particulier en matière de financement », résume l'institution.

Parmi les points positifs, la Cour estime que ce texte a contribué à assurer une couverture bien plus complète du territoire en matière de transports collectifs, en éliminant de nombreuses « zones blan-



En renforçant les prérogatives des collectivités locales, la loi de 2019 a permis d'améliorer les mobilités du quotidien.

ches » et en attribuant de nouvelles compétences aux régions ou aux communautés de communes. Et celles-ci peuvent développer des « bouquets de mobilités », ajoutant par exemple le vélo, le transport à la demande ou des formules locales de covoiturage aux transports traditionnels comme les bus, les TER ou les tramways.

Autre satisfecit : la LOM a fixé « une trajectoire pluriannuelle d'investissements de l'Etat dans les

transports entre 2019 et 2023, pour un total de 13,7 milliards d'euros, qui a été globalement respectée en volume ». Cependant, la Cour constate que l'Etat n'a pas tenu ses engagements concernant la régénération des voies ferrées par SNCF Réseau et qu'il manque 700 millions annuels par rapport à l'enveloppe de 3,6 milliards par an prévue pour ce poste jugé indispensable.

L'Etat s'est d'autant plus défaussé que les investissements dans les

transports ont été largement financés par « le dynamisme du versement mobilités » (la taxe prélevée sur la masse salariale des entreprises), dont les recettes ont gonflé de 9,3 à 11,3 milliards par an, et dont le périmètre a été élargi en 2024. Autre bémol : la Cour déplore un déploiement incomplet des outils de coordination entre les acteurs locaux, par exemple les syndicats mixtes de transport.

Régénérer l'existant

Alors que le Conseil d'orientation des infrastructures (COI) rend ces jours-ci au gouvernement son très attendu rapport sur l'utilité des grands projets d'infrastructures (autoroutes, nouvelles lignes à grande vitesse, canaux), la Cour appelle à accorder la priorité à la régénération des réseaux existants « et aux projets favorisant les trajets du quotidien ». D'autant plus que les 26 projets de SERM (« RER métropolitains »), formalisés bien après la loi LOM dans la « loi Zulesi », représentent à ce stade un besoin massif de 25 milliards d'euros de financement, uniquement pour leur volet ferroviaire (donc hors bus express, pistes cyclables, etc.).

L'offre de services de mobilité a donc été améliorée dans le champ de la loi LOM, mais son cadre financier est à renouveler, ce qui est prévu depuis les conclusions de la conférence Ambition France Transports l'été dernier. Toutefois, les nouvelles recettes au terme des renouvellements des concessions d'autoroutes, souvent décrites comme la solution miracle, devraient se situer seulement entre 2,5 et 3 milliards d'euros annuels à horizon 2037, un niveau insuffisant selon la Cour. ■



COMMUNIQUÉ FINANCIER | 1^{er} avril 2026, 17h45

DANS UN CONTEXTE COMPLEXE, SYNERGIE MAINTIEN SA DYNAMIQUE DE CROISSANCE ET SA PROFITABILITÉ OPÉRATIONNELLE

Chiffre d'affaires : 3 241 M€ – EBITDA : 134,4 M€ – Résultat net : 54,2 M€

Le Conseil d'Administration de Synergie, sous la Présidence de M. Victorien VANEY, s'est réuni le 1^{er} avril 2026 et a arrêté les comptes annuels consolidés au 31 décembre 2025. Les procédures d'audit de ces comptes ont été réalisées et les rapports correspondants sont en cours d'émission.

en M€	2025	2024	Variation %
Chiffre d'affaires	3 241,2	3 184,9	+1,8%
EBITDA (1)	134,4	130,6	+2,9%
EBITA (2)	102,6	103,7	-1,1%
Résultat opérationnel	89,3	95,6	-6,6%
Résultat net	54,2	67,1	-19,2%
dont part du Groupe	54,2	63,1	-14,1%

(1) Résultat opérationnel courant avant amortissements et dépréciations des immobilisations d'exploitation et avant amortissements et dépréciations des incorporels issus de regroupements d'entreprises
(2) Résultat opérationnel courant avant amortissements et dépréciations des actifs issus de regroupement d'entreprises

Chiffre d'affaires de 3 241 M€

Synergie enregistre en 2025 un chiffre d'affaires annuel de 3 241 M€, en hausse de +1,8% (+1,0% à périmètre et devises constants) par rapport à 2024, traduisant la résilience de ses activités dans un environnement économique et géopolitique incertain. La part de l'international représente 60,9% du chiffre d'affaires, contre 60,3% en 2024.

A l'international l'activité progresse de +2,9% (+1,5% à périmètre et devises constants), portée à la fois par les acquisitions et par la dynamique soutenue de l'Europe du Sud en croissance de 4,8% notamment en Italie et en Espagne. À l'inverse, l'Europe du Nord et de l'Est reste pénalisée par le repli du marché de l'intérieur, avec une baisse de -2,4% (-2,7% à périmètre et devises constants).

En France, le chiffre d'affaires s'établit à 1 265,9 M€, soit 39,1% du chiffre d'affaires consolidé. Dans un contexte macro-économique défavorable, l'activité ressort quasi stable par rapport à 2024, une surperformance par rapport à celle du marché grâce à l'adaptation continue des offres commerciales et l'engagement des équipes.

EBITDA et EBITA

Au titre de l'exercice 2025, Synergie réalise un EBITDA de 134,4 M€ (4,1 % du Chiffre d'affaires) contre 130,6 M€ en 2024. Cette performance traduit la résilience du modèle du

Prochain rendez-vous

Publication du Chiffre d'affaires du 1^{er} trimestre 2026 le mercredi 22 avril 2026 après Bourse

Groupe fondé sur un mix clients robuste, une diversification géographique maîtrisée et une gestion rigoureuse des coûts dans un environnement opérationnel exigeant et concurrentiel.

L'EBITA a atteint 102,6 M€ soit 3,2% du Chiffre d'affaires, contre 103,7 M€ en 2024. La contribution de l'international s'établit à 60,2 M€ (58,7% de l'EBITA).

Résultat opérationnel

Le Résultat opérationnel s'établit à 89,3 M€, en baisse de 6,3 M€, principalement en raison de la dépréciation du goodwill au Royaume-Uni, dans un environnement de marché moins favorable.

Résultat net

Après prise en compte d'une charge d'impôt de -36,0 M€ et du Résultat financier de 0,9 M€, le Résultat Net Consolidé s'établit à 54,2 M€.

Une structure financière solide

La trésorerie nette d'endettement s'établit à 317,2 M€, en amélioration de 28,5 M€ par rapport à fin 2024. Les Capitaux propres atteignent 754,0 M€ confirmant la solidité de la structure financière du Groupe.

Perspectives 2026

Dans un environnement marqué par la persistance des tensions économiques et géopolitiques, le Groupe aborde ce nouvel exercice avec prudence et détermination. Fort de la résilience de son modèle et de la diversification de ses activités, le Groupe est confiant dans sa capacité à générer en 2026 un chiffre d'affaires supérieur à celui de 2025.

L'année 2026 est également marquée par les acquisitions d'Agilus Workforce Solutions, 8^{ème} acteur du marché au Canada et de House of Flexwork en Suisse. En 2026 SYNERGIE entend poursuivre activement sa stratégie d'acquisitions ciblées.

Dividendes 2026

Lors de l'Assemblée Générale du 4 juin 2026, Synergie proposera un dividende de 0,6€ par action. Ce dividende sera mis en paiement le 1^{er} juillet 2026.

synergie.com

Capital Social : 121 810 000 € - Euronext Paris Compartment B - ISIN FR0000032658 - MNÉMO : SDG - REUTERS : SDGLPA - BLOOMBERG : SDGFP

Contact SYNERGIE Relations Investisseurs - Tél. +33(0)1 55 60 30 30 - relations-investisseurs@synergie.com | Contact SYNERGIE Relations Presse - Tél. +33(0)1 55 60 30 30 - press@synergie.com

Krys lance son modèle de lunettes connectées pour les sportifs

OPTIQUE

Krys Group dévoile ses premières lunettes connectées outdoors.

Une étape clé dans la stratégie de croissance du groupe coopératif, qui vise les 2 milliards d'euros de chiffre d'affaires d'ici à 2028.

Julia Lemarchand

Krys Group s'apprête à franchir une « étape structurante » : l'opticien aux 1.675 magasins commercialisera à partir de mai ses propres lunettes connectées : les « Smart Signature Krys », avant une montée en puissance lors du Tour de France début juillet. Ce lancement se fait en partenariat industriel avec la jeune marque asiatique BleeqUp, spécialiste des lunettes de sport avec caméra IA.

Le succès des lunettes Ray-Ban Meta et Oakley Meta, conçues avec EssilorLuxottica et vendues en 2025 à 7 millions d'exemplaires (contre 2 millions un an plus tôt), a ouvert l'appétit des spécialistes du secteur de l'optique. Le marché pourrait atteindre les 200 milliards de dollars en 2040, selon les analyses d'HSBC, qui croient au rempla-

cement progressif des smartphones à moyen ou long terme.

Axe d'innovation prioritaire

« Les lunettes connectées ouvrent une nouvelle ère pour notre secteur et Krys Group entend y prendre toute sa place », affirme Amaury Dutreil, arrivé aux manettes du groupe coopératif il y a tout juste un an. Un mois après le lancement par son concurrent Alain Afflelou des « Magic Connect » (des branches amovibles connectées), le leader du marché français de l'optique cible de son côté les sportifs outdoor.

Ces « smart glasses » embarquent dans une monture légère une technologie permettant d'écouter de la musique, de passer des appels, de communiquer avec ses camarades de course ou d'escalade façon « talkie-walkie », mais aussi de filmer sa sortie, grâce à un système de stabilisation intégré. L'intelligence artificielle est ensuite capable de détecter les moments forts et de créer des contenus prêts à partager.

« Plus qu'un volume de chiffre d'affaires, notre priorité est de préempter ce nouvel usage », explique le distributeur. En commercialisant les « Smart Signature Krys » à partir de 299 euros en verres polarisants, alors que l'équipementier Oakley vend ses modèles autour de 500 euros, Krys entend « démocratiser cette nouvelle génération d'équi-

pement ». Une correction adaptée pourra également être appliquée sur les verres. Une manière pour le groupe qui fête ses 60 ans cette année de valoriser son expertise métier.

« Nous faisons 60 % de la croissance du secteur »

D'autant que Krys cultive fortement sa double identité de distributeur-producteur avec son usine de fabrication de verres implantée à Bazainville (Yvelines), dans laquelle il a investi 52 millions d'euros en douze ans. En 2025, l'activité industrielle du groupement affiche une progression de +21 % des ventes de verres fabriqués directement sur le site. « C'est pour nous un enjeu à la fois d'indépendance (en relocalisant la production) et de profitabilité », indique son directeur général Amaury Dutreil aux « Echos ».

En 2025, Krys a affiché des ventes record de plus de 1,5 milliard d'euros, quasiment exclusivement en France, où le chiffre d'affaires croît de 4,9 %, dont 2,1 % sur son périmètre historique et 2,8 % lié à l'extension du réseau. Ces deux chiffres sont à mettre au regard de la progression de 1,5 % du marché de l'optique. « Nous faisons 60 % de la croissance du secteur, et atteignons 18,8 % de part de marché », se félicite le nouveau patron.

Un des modèles de « Smart Signature Krys » que Krys va commercialiser à partir de 299 euros dès la première quinzaine de mai avec une gamme centrée sur la performance outdoor. DR



sées par des associés, confirmant la performance du modèle coopératif », insiste le groupe.

Pour ces derniers, les opportunités ne devraient pas manquer dans un secteur où la pyramide des âges conjuguée à une pression croissante sur les marges crée une consolidation à bas bruit. « En dix ans, le prix d'un équipement avec verres unifocaux a progressé de 12 %, contre 21 % pour l'inflation. Celui d'un équipement progressif a diminué de 1 % », résume Amaury Dutreil. Selon nos informations, la marge nette du secteur se situe autour de 6 à 7 % et Krys se placerait nettement au-dessus, grâce au volume et à son outil industriel. ■

Pour parvenir à l'objectif des 2 milliards de chiffre d'affaires d'ici à 2028 (fixé en 2023), le groupe entend s'appuyer sur l'essor des lunettes connectées mais aussi de l'audition, marché que Krys a investi il y a dix ans, passant de 30 à 427 points de vente sur la période. En 2025, le chiffre d'affaires audio s'établit à 56 millions d'euros, un bond de 32 % dans un marché à +7,9 %, se féli-

cite Amaury Dutreil, précédemment à la tête du groupe italien coté Amplifon, leader mondial des solutions auditives.

Le développement du réseau reste également au menu du leader, qui avait planifié 400 ouvertures d'ici à 2028 dans son plan stratégique de 2023. En deux ans, 240 nouveaux magasins Krys ont vu le jour, dont 159 l'an dernier. « En optique, 89 % de ces ouvertures ont été réali-

Suez augmente ses capacités dans les déchets dangereux

ENVIRONNEMENT

Le groupe de services à l'environnement est autorisé à étendre son installation de Villeparisis, en Seine-et-Marne, consacrée aux déchets dangereux.

Un site stratégique pour Suez qui signe par ailleurs de nouveaux contrats sur ce marché clé.

Christophe Palierse

Il y a des autorisations qui valent de l'or, en particulier dans le domaine de l'environnement et bien plus encore dans celui des déchets dangereux, soit ces déchets présentant une ou plusieurs propriétés de danger (explosif, inflammable, toxique, infectieux, cancérigène, éco-toxique...).

Le groupe de services à l'environnement Suez vient ainsi de consolider significativement son dispositif en France en officialisant, mercredi, une autorisation préfectorale d'étendre son installation de Villeparisis, en Seine-et-Marne, qu'il exploite depuis 1977. Illustration du caractère sensible du dossier, cette nouvelle autorisation était à l'instruction depuis début 2019.

Un potentiel de 5 millions de tonnes

L'installation seine-et-marnaise, l'une des deux en Ile-de-France à être inscrites dans le plan régional de gestion et prévention des déchets – l'autre étant opérée par Veolia –, se voit ainsi dotée d'une capacité de traitement supplémentaire de 250.000 tonnes par an pour une période de vingt ans, soit un potentiel de 5 millions de tonnes. « Un projet de ce type, c'est plusieurs dizaines de millions d'euros » d'investissement, souligne un expert du secteur.

A Villeparisis, Suez analyse, traite et stocke plusieurs types de

Les chiffres clés

24

SITES

Le nombre de sites de Suez dédiés aux déchets dangereux dont 5 installations spécifiques pour les déchets minéraux solides.

1,6

MILLION DE TONNES

La capacité totale annuelle de traitement de déchets dangereux par Suez, soit une augmentation de l'ordre de 30 %.

déchets dangereux relevant des minéraux solides : terres issues de la dépollution de sites industriels ; déchets d'amiante et de plomb provenant de la rénovation et démolition de bâtiments ; résidus d'épuration des fumées issus d'unités de valorisation énergétique et de chaudières franciliennes.

« L'autorisation préfectorale actuelle court jusqu'à la fin 2026. Or, le centre de stockage de Villeparisis approchait la saturation. Nous avons dû d'ailleurs limiter, en 2025 et 2026, à 100.000 tonnes sa capacité annuelle qui est historiquement de 250.000 tonnes, afin de servir ses principaux clients », précise le dirigeant de l'activité déchets dangereux de Suez en France, Michel Durrmeyer. Il ajoute que le besoin de stockage est loin de s'atténuer avec le durcissement de la réglementation environnementale.

« Le besoin de stockage de déchets dangereux en Ile-de-France est de l'ordre de 500.000 tonnes par an. Le site de Villeparisis peut également accueillir des déchets dangereux de régions où l'on ne peut pas créer et

opérer des centres de stockage du fait de leur sol granitique ou parce qu'il s'agit de zones montagneuses », précise, de son côté, Florence Bruyat-Korda, directrice des activités déchets dangereux minéraux de Suez en France.

La deuxième plus grande installation de France

En France, le groupe de services à l'environnement exploite 24 sites dédiés aux déchets dangereux dont 5 installations spécifiques pour les déchets minéraux solides, celle de Villeparisis étant la plus grande de ces installations et la deuxième en France (Séché Environnement opère à Changé en Mayenne, une installation consacrée aux déchets dangereux d'une capacité de 400.000 tonnes). Avec l'extension de son site seine-et-marnais, Suez porte sa capacité totale de traitement à 1,6 million de tonnes par an, soit une augmentation de l'ordre de 30 %.

Un atout pour surfer sur le dynamisme de cette activité : Suez a annoncé mercredi trois contrats

dans le domaine des déchets dangereux.

Storengy, une filiale d'Engie spécialisée dans le stockage souterrain de gaz naturel, lui a confié la collecte et le traitement des effluents aqueux de plusieurs sites en France pour une durée de quatre ans. De son côté, la filiale française de B+T Group, une société allemande spécialisée dans le traitement des déchets – notamment leur valorisation énergétique –, a reconduit Suez pour la mise en sécurité des cendres d'un site de production énergétique à partir de combustible solide de récupération (CSR).

Enfin, Suez a officialisé un contrat d'une durée de cinq ans portant sur le traitement de plus de 1.000 tonnes de déchets dangereux, issus des deux unités d'Eurengo, champion français des poudres et des explosifs militaires. Les opérations, qui ont débuté au début de l'année, consistent à trier les déchets, préparer des combustibles de substitution et à les incinérer à haute température, et à stocker le produit final. ■

Les ventes de bateaux de plaisance continuent de reculer

NAUTISME

La normalisation se poursuit pour l'industrie nautique française qui a enregistré des ventes de bateaux en net repli sur un an.

Rachel Cotte

Après l'âge d'or post-pandémie, le repli se poursuit pour le secteur nautique. Selon les chiffres publiés mardi par la Fédération des industries nautiques (FIN), 7.063 bateaux de plaisance ont été produits sur l'exercice 2024-2025, un volume en baisse de 16 %, pour un chiffre

d'affaires en déclin de 17 %, à 1,49 milliard d'euros. Cette contraction témoigne avant tout d'une normalisation après deux années exceptionnelles, liées au rebond observé au sortir de la crise sanitaire, les revenus s'approchant du niveau de 2021-2022.

Les volumes sont en baisse sur la plupart des segments, mais on observe une forte hétérogénéité. La production de voiliers monocoques accuse la plus forte baisse (-27 % en volume) contre un repli plus modéré de -5 % pour les bateaux à moteur de moins de 9 mètres.

Dépendance accrue à l'export

Si les immatriculations de bateaux neufs sont en recul, la FIN met en

avant la robustesse du marché de l'occasion et le « très bon niveau » du nombre de permis délivrés – près de 90.000 –, ce qui témoigne « d'un attrait pour la plaisance qui ne faiblit pas ».

Sur le neuf, le taux d'export se renforce encore, atteignant 80,8 %. Cette dépendance accrue à la demande internationale rend l'industrie française d'autant plus vulnérable aux turbulences géopolitiques actuelles. « Le marché est très dépendant de la stabilité, de la confiance mondiale », a reconnu son président, Jean-Paul Chapeleau.

S'il est encore tôt pour évaluer concrètement les conséquences du conflit au Moyen-Orient pour le secteur, une guerre durable aura une incidence « sur les prochaines

La production de voiliers monocoques accuse la plus forte baisse (-27 % en volume), contre un repli plus modéré de -5 % pour les bateaux à moteur de moins de 9 mètres.

vagues d'inflation et sur la supply chain », notait mi-mars Bruno Thivoyon, qui dirige le groupe vendéen Beneteau, l'un des leaders mondiaux du secteur. L'entreprise a accusé une lourde perte en 2025 (-21,6 millions d'euros) et un chiffre d'affaires en recul de 17 %.

Quelques raisons d'être optimiste

Jean-Paul Chapeleau a néanmoins avancé quelques raisons d'être optimiste pour l'industrie : la signature de l'accord entre l'Europe et les pays du Mercosur, qui doit entraîner une baisse des droits de douane, ainsi que celui conclu avec l'Australie, qui prévoit de supprimer ces droits sur la quasi-totalité des exportations européennes.

La filière française mise plus que jamais sur l'impact des Salons dédiés pour stimuler les ventes de produits neufs. Après trois ans d'absence, le Paris Nautic Show a fait son retour à l'automne 2025, au Bourget. L'objectif des exposants était notamment de renouer le lien avec la clientèle parisienne, qui représente entre un tiers et la moitié du marché français, selon les fabricants.

« Qu'il s'agisse du prestige du Cannes Yachting Festival, de l'expertise de l'International Multihull Show de La Grande-Motte ou du rayonnement national du Paris Nautic Show, chaque Salon incarne une facette unique de l'industrie et des activités nautiques et renforce l'attractivité de la filière », souligne la FIN. ■

En faire plus pour *Vous*.

Un séjour à l'hôtel c'est aussi un moment pour soi.
 Un temps pour se poser.
 Un temps pour se retrouver.
 Alors nous avons choisi d'en faire plus.

...Plus pour Vous.

Mettre l'expérience voyageur au cœur de nos métiers,
 avec de nouveaux standards de confort.
 Des standards pensés et redéfinis pour chaque segment, avec une exigence simple :
 garantir un niveau d'expérience supérieur, partout, pour tous.

Plus de confort là où tout commence : le sommeil.
 Nous avons sélectionné une literie selon des critères plus exigeants
 que les standards du marché pour vous offrir un sommeil de qualité.

Le confort se retrouve aussi dans le moelleux d'un oreiller, l'épaisseur d'une couette,
 la puissance d'une douche revigorante, la douceur du linge de bain, la chaleur
 d'un accueil, et le sentiment immédiat d'être bien, tout simplement.

Plus d'attention, dans chaque détail qui compte. Plus de convivialité, dans
 des espaces communs qui donnent envie de s'attarder, de partager.

Deuxième Groupe hôtelier français et européen, nous avons à cœur de redéfinir
 les standards de confort : plus pour Vous est notre engagement.

Vivez l'expérience *Plus pour Vous* dans nos hôtels
 en France & en Europe.



Kyriad



SAROVAR HOTELS



TEMPTINGPLACES
COLLECTION



Louvre Hotels
GROUP

À propos de Louvre Hotels Group

Louvre Hotels Group est un acteur majeur du secteur de l'hôtellerie mondiale, dont le portefeuille compte aujourd'hui plus de 1 750 hôtels dans 70 pays. Il dispose d'une offre hôtelière complète de 1 à 5 étoiles avec les marques : Première Classe, Hosho, Kyriad, Campanile, TULIP Hotels & Residences, Golden Tulip et Royal Tulip ; les 5 marques du réseau Sarovar en Inde, le groupe Hôtels & Préférence et les marques Unique Boutique Hôtels et TemptingPlaces Collection. Louvre Hotels Group est une filiale de Jin Jiang International Holdings Co., Ltd., 2^{ème} groupe hôtelier mondial.

L'IA et la cybersécurité, le nouveau tandem qui redéfinit la tech

CYBERSÉCURITÉ

Dans un contexte de cybermenace élevé, les experts réunis au forum InCyber alertent sur l'usage croissant de l'IA par les hackers.

Une technologie que les acteurs de la cybersécurité tentent aussi de mettre à leur profit.

Mehdi Laghrari
— Envoyé spécial à Lille

Le mot est discrètement placardé ici ou là, jamais vraiment mis en avant. Mais dans les allées du forum InCyber, la question de l'IA et de ses conséquences agite bien tous les acteurs du secteur. Comme d'autres domaines, celui-ci affronte une vague technologique aux ramifications encore complexes sur leur activité, et sur celles de leurs clients. Surtout dans un contexte où la cybermenace est déjà élevée. Selon un rapport de Check Point, les organisations ont subi en moyenne près de 2.000 cyberattaques par semaine, ce qui représente une augmentation de 70 % depuis 2023. « Les attaquants tirent de plus en plus parti de l'automatisation et de l'IA pour agir plus rapidement, évoluer plus facilement et opérer simultanément sur plusieurs surfaces d'attaque », précise l'étude.

« Il suffit de quelques jours » Dans le détail, la technologie est de plus en plus intégrée aux processus d'attaque, accélérant la capture de données et la vitesse d'exécution. « Avant, il pouvait se passer plusieurs mois avant que cette faille ne soit détectée et exploitée, et l'entreprise avait le temps de préparer. Désormais, il suffit de quelques jours pour qu'une attaque soit lancée », note Philippe Vallée, directeur général adjoint Cybersécurité & Identité Numérique de Thales (lire ci-dessous).

Ces attaques ne nécessitent d'ailleurs plus de grandes capacités informatiques. « L'IA donne à toute personne avec quelques capacités de codage la possibilité de monter un script de cyberattaque au bout de quelques prompts ! » affirme Andy Yen, président de Proton. Un constat alarmiste pour le moment largement théorique, la plupart des attaques étant encore du phishing ou de l'usurpation d'identité classiques.

Mais si l'intelligence artificielle renforce la crédibilité des assaillants – en témoigne ce SMS reçu par un intervenant lui signalant que son colis était livré accompagné d'une photo générée par IA –, les protagonistes tentent également de s'en servir pour augmenter leurs capacités de défense. « C'est un peu le jeu du chat et de la souris, dans lequel le hacker va toujours un peu plus vite que ceux qui cherchent à s'en défendre », affirme Matthieu Dierick, spécialiste de la cybersécurité chez F5.

A commencer par les centres des opérations de sécurité (ou SOC selon le jargon consacré), ces équipes chargées de gérer la menace cyber. Dans un SOC classique, la plupart du temps des analystes est assigné à trier des alertes. Ce travail de détection et de filtrage est désormais de plus en plus effectué via de l'intelligence artificielle. « Quatre analystes peuvent désormais réaliser un travail de détection équivalent à 50 personnes », affirme François Deruty, directeur de la cellule consacrée au renseignement cyber chez Sekoia.io.

De là à se passer complètement de la présence humaine ? Le monde de la cyber tempère cette éventualité. D'autant plus que le recours massif à la technologie crée de nouveaux risques, qui nécessitent toujours plus de surveillance humaine.

Les attaques ne nécessitent plus de grandes capacités informatiques.

La récente campagne municipale a permis de rappeler cet enjeu. Candidate Reconquête pour la Mairie de Paris, Sarah Knafo a revendiqué avoir créé rapidement elle-même son site de campagne grâce à l'IA générative. Problème : l'intelligence artificielle a totalement omis les couches de sécurité fondamentales, rendant facilement accessibles les informations des contributeurs.

« L'IA, c'est certes bien mais quand on ne s'y connaît pas et qu'on l'utilise pour créer des sites Internet, il y a plein de failles ! » commentait le hacker « éthique » Clément Domingo sur son compte X. Un recours excessif au vibe coding sur lequel alertent plusieurs intervenants du forum. Tout comme le « shadow IA », autre risque pointé du doigt par plusieurs acteurs. « Même si l'IA est déployé à grande échelle, il faudra toujours qu'il y ait une supervision humaine sur ses actions », résume Andy Yen. ■



Le forum InCyber 2026 se tient depuis mardi à Lille Grand Palais. Photo Simon Cassanas

Le nouvel eldorado des agents IA

Le secteur de la cybersécurité est malmené en Bourse au fur et à mesure que l'IA s'améliore, notamment pour protéger les systèmes informatiques. Mais ses dirigeants voient une opportunité.

Florian Dèbes
— Correspondant à San Francisco

Cruelle ironie pour les spécialistes de la cybersécurité. Révélé à la suite d'un problème de sécurité sur les serveurs d'Anthropic, l'un des derniers modèles d'intelligence artificielle est malgré cela perçu comme extrêmement efficace pour attaquer ou protéger un réseau informatique. Vendredi, un nouveau chaos boursier s'est déclaré pour le secteur. Des stars comme Palo Alto Networks, Tenable ou SentinelOne ont perdu entre 6 % et 9 % sur la journée.

Après ce nouveau bouillon, le troisième en quelques semaines, les dirigeants du secteur ont une

autre raison de se sentir incompris. Réunis à San Francisco quelques jours plus tôt pour la conférence RSAC, tous parlaient de l'intelligence artificielle pour décrire un eldorado plutôt qu'un purgatoire.

« Les investisseurs n'ont pas fini de peler les couches de l'oignon », résume pour « Les Echos » Sanjay Beri, le PDG et cofondateur de Netskope. Introduite en Bourse en septembre dernier, sa société a perdu 56 % de sa valeur depuis le début de l'année. « L'IA ne fait qu'accroître le besoin des entreprises pour nos technologies. Nous ne nous sentons pas menacés. »

Des outils aussi puissants que dangereux

Sur scène, CrowdStrike était présenté lui aussi comme plus indispensable que jamais. « Les laboratoires d'IA ne se sécuriseront pas eux-mêmes », a pointé George Kurtz, le patron de l'éditeur de logiciels qui avait le premier surfé sur la vague de l'IA au milieu des années 2010.

Pionnier du logiciel en ligne en cybersécurité, Zscaler boit lui aussi la tasse depuis le début de l'année (-40 %). Mais son dirigeant voit au contraire l'avenir lui sourire, surtout dans les entreprises où les agents IA, ces logiciels capables de réaliser des tâches complètes en toute autonomie, sont attendus. « Le nombre d'utilisateurs humains n'est pas infini, la population mondiale va même diminuer. Mais le nombre d'agents et le trafic généré par les agents sont voués à augmenter », expliquait-il dans les coulisses de la conférence.

Or, les agents IA posent aussi de nouvelles questions de sécurité. Les patrons du secteur ont tous en tête l'histoire de clients chez qui la maladresse d'un salarié et de son agent IA a abouti à l'effacement de données. « Les agents IA comptent parmi les outils les plus puissants jamais mis en œuvre dans une entreprise, mais ils constituent sans doute aussi la menace la plus dangereuse jamais introduite dans une entreprise », résume Sanjay Beri.

Le secteur s'est donc adapté. Pour capter de nouveaux revenus, des offres facturées à chaque fois qu'un agent IA renvoie du trafic vers leurs logiciels s'ajoutent à la tarification au nombre d'utilisateurs en chair et en os. Il s'agit de contrôler leur travail, de les empêcher d'accéder à telle ou telle base de données, à tel ou tel logiciel et aussi d'empêcher le recours par les salariés à des agents IA interdits par les règles internes. Netskope va même jusqu'à policer leurs réponses pour éviter, par exemple, les messages haineux dans les e-mails rédigés par l'intelligence artificielle.

Face au risque de copie rapide et gratuite de ses technologies par l'IA des clients, le secteur relativise. Certes, Anthropic a récemment présenté un outil efficace de détection de failles. Mais la complexité des logiciels cyber, mémorisant chaque clic réseau, rend improbable, à court terme du moins, un remplacement total. Même pas peur du vibe coding ! ■

« Dans les entreprises, il faut savoir ce qui mérite d'être protégé »

Propos recueillis par Romain Gueugneau et M. L.

Le directeur général adjoint, Cybersécurité & Identité Numérique de Thales, Philippe Vallée, observe une accélération et une modernisation des méthodes d'attaques. Au-delà de la hausse nécessaire des budgets, il alerte sur le besoin d'identifier des données à protéger.

Les cas d'attaques cyber se sont multipliés ces derniers mois dans les entreprises. La menace s'est-elle amplifiée ? Je ne parlais pas de menace, mais plutôt d'une attaque permanente. Et elle ne s'est pas spécialement amplifiée ces derniers mois, car elle était déjà à un niveau très élevé. Ce qui a changé, c'est le moment où l'on découvre une vulnérabilité, une faille dans un système informatique, et celui où survient une attaque. Avant, il pouvait se passer plu-

sieurs mois avant que cette faille ne soit détectée et exploitée, et l'entreprise avait le temps de se préparer. Désormais, il suffit de quelques jours pour qu'une attaque soit lancée. Il devient donc très difficile de parer à toutes les offensives possibles, et d'être pleinement protégé.

L'usage de l'intelligence artificielle chez les assaillants augmente-t-il le phénomène ?

Il y a effectivement une modernisation des modes d'attaque. Et l'IA peut donner ce sentiment d'une accélération. Mais en réalité, les chemins choisis par les assaillants restent assez simples, et les techniques pas si sophistiquées que cela, notamment en exploitant les failles classiques de solutions d'authentification faibles, encore trop souvent basées sur le couple identifiant/mot de passe. Deux tiers des attaques informatiques sont en réalité liées à des erreurs humaines. Il y a un besoin de former davantage les salariés, de

PHILIPPE VALLÉE
Directeur général adjoint Cybersécurité & Identité Numérique de Thales

créer un véritable catalogue de bonnes pratiques en se basant sur les erreurs qui peuvent être commises.

N'y a-t-il pas aussi un sujet budgétaire sur ces questions ? En moyenne, le budget consacré par les entreprises françaises aux dépenses informatiques s'élève à 4 % du chiffre d'affaires. Sur ce montant, entre 10 et 15 % sont fléchés vers la cybersécurité. Au total, cela représente au mieux 0,6 % du chiffre d'affaires investi. On peut effectivement faire mieux. Mais au-delà du budget, au-delà même des nouvelles réglementations qui sont importantes en la matière, il faut

déjà savoir ce qui mérite d'être protégé. Quelles données sont véritablement sensibles dans une entreprise ou une administration ? Où se trouvent-elles ? Quel est leur niveau de protection ? En se posant quinze bonnes questions, on peut déjà améliorer sa sécurité informatique. Et ensuite, faire les bons arbitrages financiers.

Chez Thales, comment utilisez-vous l'IA pour améliorer vos solutions cyber ?

Nous utilisons l'IA de plusieurs façons. Mais je peux vous donner deux exemples. Le premier, c'est d'utiliser cette technologie pour augmenter nos capacités de développement de code. Nous dotons actuellement nos équipes en cybersécurité de ces outils pour générer plus vite du code et le tester. On ne s'en sert pas pour réduire le nombre d'ingénieurs qui travaillent sur ces solutions, mais au contraire pour augmenter leurs capacités, et sortir

des produits et des services plus rapidement. Le deuxième exemple, c'est ce que l'on va pouvoir faire en matière de protection des LLM (« large language model »). Thales est spécialisé dans la protection des applications. Nous mettons à profit nos compétences pour améliorer la protection des LLM. Beaucoup d'assaillants s'infiltreront dans l'ingénierie des prompts, perturbent le fonctionnement, pour ensuite récupérer des données. Nous sommes capables de fournir des solutions pour éviter cela.

« Deux tiers des attaques informatiques sont en réalité liées à des erreurs humaines. »

Dans la cybersécurité, la grande majorité des fournisseurs de solutions sont américains. Est-ce un problème en matière de souveraineté numérique ? C'est vrai que les acteurs américains sont très présents. Chez Thales, nous cultivons justement notre identité européenne, cela fait partie de notre positionnement en tant que développeur de solutions de cybersécurité. Ceci étant dit, nous arrivons à travailler en bonne intelligence avec les grands groupes américains. C'est le cas de Google, avec qui nous avons construit notre offre de cloud de confiance, S3NS. Nos clients peuvent bénéficier de la force d'innovation continue de Google, sur les systèmes cloud, et d'un niveau de protection souverain, grâce à des data centers et des technologies contrôlés par Thales. Il est donc possible de bénéficier du meilleur des deux mondes. ■

Salesforce sort un nouveau Slack pour rester dans la course à l'IA

LOGICIELS

L'éditeur de logiciels, malmené en Bourse, réplique avec un agent IA intégré dans la messagerie d'équipe.

Il sera capable d'utiliser plus de 6.000 applications.

Florian Dèbes
— Correspondant à San Francisco

Certains rachats d'entreprise se bonifient avec le temps. C'est le cas pour les 27 milliards de dollars investis en 2021 par Salesforce pour s'emparer de la messagerie d'équipes Slack. Avec l'intelligence artificielle, le pionnier des bots a désormais tout l'air d'un spécialiste des agents qui ne disait pas son nom. Son intégration est ainsi devenue pour l'éditeur de logiciels en ligne (SaaS) une opération beaucoup plus stratégique qu'elle ne paraissait à l'époque.

« Nous avons déjà multiplié par 2,5 les revenus de Slack par rapport à

avant l'acquisition », s'est vanté Marc Benioff, le PDG de Salesforce, lors d'une conférence en petit comité mardi à San Francisco. Le dirigeant était venu lancer commercialement une trentaine de nouvelles fonctionnalités agentiques dans Slack.

D'ici à la fin du mois d'avril, tous les utilisateurs de Slack auront accès à l'assistant Slackbot. Capable de communiquer avec les collègues de l'utilisateur mais aussi de se connecter à plus de 6.000 logiciels dont ceux de Salesforce, celui-ci devient le cœur du réacteur de l'entreprise de San Francisco.

Marc Benioff se savait attendu. Après le démarrage fin 2024 d'Agentforce, une suite d'agents pour les professionnels du commerce, l'entreprise a encore beaucoup à prouver. A +10 % en 2025, le taux de croissance de son chiffre d'affaires n'a jamais été aussi faible.

A Wall Street, Salesforce a perdu 30 % de sa valeur depuis le début de l'année, devenant un emblème de la fameuse « Saasocalypse » alors que les investisseurs se détournent du secteur du logiciel en le croyant dépassé par les nouveaux spécialistes de l'IA. A l'échelle d'un groupe à

37 milliards de dollars de chiffre d'affaires en 2025, les 800 millions de dollars de revenus annualisés revendiqués pour Agentforce laissent encore nombre d'analystes financiers sur leur faim.

Hâter la tendance

Sûr de ses forces, Salesforce ne se voit pas un jour remplacé par les chatbots. Pour ses dirigeants, les entreprises continueront à avoir besoin de logiciels robustes pour enregistrer les données.

Mais ils ont aussi compris que les cols blancs pourraient à l'avenir passer de plus en plus de temps à discuter avec l'IA plutôt que de se connecter aux interfaces des logiciels qui font aujourd'hui leur quotidien et le métier de Salesforce. En jetant la lumière sur Slackbot, le groupe préfère hâter la tendance avec un de ses propres produits.

« Quand Marc et Parker ont créé Salesforce, le but était d'amener les logiciels des entreprises en ligne. Aujourd'hui, il s'agit d'amener les logiciels dans les conversations, d'amener le travail directement là où est l'utilisateur », résume MaryAnn Patel, chargée du développement des produits agentiques de Sales-



Fabrice Coffrini/APP

Le groupe dirigé par Marc Benioff a perdu 30 % de sa valeur à Wall Street depuis le début de l'année.

force. La manœuvre permet aussi de répliquer au grand rival Microsoft Teams qui intègre de plus en plus le chatbot Copilot.

La nouvelle donne du CRM

Sur ce chemin, Salesforce est contraint de se réinventer. Pour un éditeur qui a passé vingt-sept ans à peaufiner un logiciel, rien n'est moins logique que d'inciter ses clients à ne plus s'y connecter directement. La nouvelle donne s'appliquera pourtant y compris au logiciel de suivi de la relation client

(CRM) qui a fait la fortune et la réputation du groupe.

Salesforce promet que son Slackbot sera capable de relire toutes les conversations du jour pour actualiser automatiquement la base de données de son logiciel. Les commerciaux pourraient y voir une révolution. L'IA leur épargnerait alors une tâche fastidieuse de synthèse et de recopiage des échanges avec leurs clients et ils passeraient moins de temps devant leur écran.

En cachant son logiciel dans les conversations, Salesforce cherche

aussi à simplifier sa technologie pour convaincre les plus jeunes entreprises. Souvent réticentes à adopter les lourds systèmes CRM établis, les start-up optent de plus en plus souvent pour des logiciels plus modestes qu'elles développent sur mesure grâce aux IA programmeuses de type vibe coding.

Mais toutes ne raisonnent pas ainsi. Pour conjurer la « Saasocalypse », Marc Benioff ne se lasse pas de répéter qu'OpenAI et Anthropic sont devenus des clients de Salesforce. ■

Radio France rend une partie de ses fréquences

AUDIOVISUEL

L'opération se fera d'ici à la fin de l'été.

La Maison ronde veut, en parallèle, renforcer ses médias d'information.

Florent Vairet

C'est l'un des plus gros changements du plan de fréquence de ces dernières décennies, et c'est France Musique, qui a l'un des réseaux les plus vastes, qui se trouve concernée. La station musicale va rendre une partie de ses fréquences FM et en concéder une autre partie à France Info et au réseau local ICI.

Radio France va aussi rendre les émetteurs de la radio Mouv', déjà passée en tout numérique courant 2025. Cette dernière cédera ses fréquences DAB+ (une technologie compatible avec une grande partie des postes radio vendus ces dernières années) à la dernière station créée, Mon petit France Inter. Tous ces changements interviendront d'ici à la fin de l'été 2026, sans date précise à ce jour.

Un enjeu stratégique

La raison de ce ramdam : le coût des fréquences FM. La restitution des fréquences de Mouv' génèrera 900.000 euros d'économies, selon les chiffres de la direction. Quant à celles de France Musique non réattribuées, l'économie est de 3 millions. En année pleine, c'est donc 3,9 millions de charge en moins dans le budget de Radio France, à un moment où le projet de loi de finances 2026 a retiré 4,1 millions sur le budget de la radio publique.

L'autre argument avancé : une meilleure couverture FM des médias d'information que sont ICI et, surtout, France Info. Créés à la

fin des années 1980, leurs réseaux FM sont moins vastes que ceux des radios historiques (France Musique, France Inter et France Culture).

Accroître la couverture des médias d'information est, selon la direction, un enjeu stratégique. « Avec la montée de la guerre informationnelle, le fait d'avoir une offre d'information continue en FM, partout, est une nécessité », avance Sibyle Veil, PDG de Radio France.

France Info voit sa couverture FM passer de 80 à 93 % de la population et ICI de 88 % à 90 %. Le réseau local gagne quelques territoires autour de la ville de Creil (Hauts-de-France), de Lyon ou encore à Sarrebourg en Moselle.

Inévitablement, la couverture FM de France Musique part à la baisse,

passant de 93 % à 70 % de la population couverte. En revanche, la station va bénéficier du déploiement – en cours sur le territoire – du réseau DAB. Ainsi, sa couverture globale (FM et DAB+) sera de 87 %, assure la direction. Fin 2025, environ 70 % de la population française était couverte par le DAB+. L'objectif des autorités est d'atteindre 93 % en 2028. L'Arcom prévoit une extinction totale du réseau FM en France.

Au total, Radio France rendra 300 fréquences à l'autorité qui gère le plan de fréquences. Nul doute que l'affaiblissement du réseau FM de France Musique devrait créer quelques turbulences sociales au sein de la Maison ronde, mais ce changement sera accompagné, insiste Sibyle Veil. La direction déploiera un plan de transition, avec une campagne publicitaire à destination du grand public et un accompagnement en interne. Montant de l'opération : 1 million d'euros.

« Des économies très importantes à faire »

« Tout le monde sait au sein de Radio France qu'il y a des économies très importantes à faire. Nous préférons accompagner une transition qui se fera inévitablement plutôt que de couper dans l'emploi, les programmes ou la qualité des contenus », assume la PDG. Quant à l'impact sur les auditeurs, la patronne du groupe se montre relativement confiante. « France Musique, c'est un public de radio, fidèle et très attentif à la qualité d'écoute. » Autrement dit, la direction a bon espoir que les auditeurs fassent l'effort d'opérer la bascule vers un poste doté de récepteur DAB+ (qui offre un meilleur son).

La dirigeante sait néanmoins qu'entre les changements de technologies et les permutations d'audiences, les audiences de la rentrée risquent d'être chahutées. « On regardera les relevés Médiamétrie avec beaucoup d'indulgence », confie-t-elle. ■

Elle a dit



« Avec la montée de la guerre informationnelle, le fait d'avoir une offre d'information continue en FM, partout, est une nécessité. »

SIBYLE VEIL
PDG de Radio France

Portrait de Sibyle Veil/Spipa

PROFITEZ D'UNE REMISE DE 20% SUR L'ACHAT DE VOTRE TICKET AVEC LE CODE ECHOSVT26

VIVATECH

17-20 JUIN 2026

PORTE DE VERSAILLES

THE PLACE TO B2B

À VivaTech, votre ROI est notre KPI. Découvrez les dernières innovations, collectez des insights décisifs et accélérez votre business.

RÉSERVEZ MAINTENANT SUR [VIVATECH.COM](https://www.vivatech.com)

Co-organisateur



Partenaires fondateurs



Partenaires médias



* Le lieu pour faire du business.

10 ANS
VIVATECH

La transmission d'entreprise, un parcours du combattant

GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

La transmission de son entreprise est une aventure longue et complexe qui concernera 500.000 dirigeants dans les dix prochaines années.

Serge Papin, le ministre des PME, doit annoncer le 23 avril un plan pour faciliter ce passage de relais et éviter la disparition de pépites.

Marion Kindermans

« Avec mon épouse, nous avons décidé de ne transmettre à aucun de nos quatre garçons, déclare Hervé Lecat, 61 ans, fondateur et dirigeant d'Epikket. Le risque est que cela perturbe la bonne ambiance familiale et nous ne voulons pas de ça. » Contre toute attente, certains patrons n'ont pas l'obsession que l'entreprise reste dans la famille. C'est le cas d'Hervé Lecat, qui a fondé sa société à Paris il y a quarante-deux ans, alors qu'il était en première année d'école d'ingénieurs. Une belle ETI qui pèse 180 millions d'euros de chiffre d'affaires et emploie 800 salariés dans trois branches d'activité : le soutien scolaire avec Complétude, la garde d'enfants avec Kinougarde et l'aide à domicile pour les personnes âgées avec Amelis.

C'est donc à une nouvelle équipe de managers que la société sera transmise. Le dirigeant prépare l'opération depuis six ans. Pour l'épauler, il a fait rentrer en 2021 deux fonds d'investissement, Raise Invest et Geneo Capital, qui l'ont fait passer de 85 % à 53 % du capital, une autre partie étant détenue par une cinquantaine de cadres du groupe. Progressivement, d'ici à cinq ans, Hervé Lecat descendra à 20 %. Dans le même temps, il a rajeuni et étoffé son comité de direction, qui est passé de quatre membres en 2021, à neuf.

« En dix ans, on aura entièrement renouvelé la direction qui sera prête à prendre les manettes », dit-il. Pas d'angoisse de l'effet trou d'air : le dirigeant a créé un fonds de dotation « L+1 » (Lecat +1, « pour le

cinquième enfant ») dans lequel il veut fléchir 20 % de son patrimoine pour soutenir l'éducation des jeunes de milieux défavorisés.

A contrario, chez Caractère Imprimeur, à Marseille, l'histoire va s'écrire dans la continuité familiale : c'est le cadet qui reprendra la suite. Agé de 30 ans mais entré dans l'entreprise il y a sept ans déjà, Dorian prendra les manettes de cette PME de 50 salariés et 16 millions d'euros de ventes. « J'ai envie de transmettre ce qui est le travail d'une vie », confie Stéphane Chazel, son père, âgé de 60 ans et qui a créé cette activité « parti de rien », en 1993. Le passage de relais est prévu dans quatre ou cinq ans. En 2024, pour assurer cette transition, qui nécessite du cash, il a fait rentrer au capital deux fonds, minoritaires, Turenne Groupe (qui y était entré en 2016 mais ressorti) et Sofipaca.

« Je suis en train de rajeunir les effectifs à tous les postes pour que mon fils s'appuie sur une équipe de la même tranche d'âge », explique-t-il. Une nouvelle génération qui aura la lourde tâche d'assurer la mutation de l'entreprise, alors que l'activité historique de l'impression offset (affiches, dépliants, brochures) est « en pleine décroissance », analyse Stéphane Chazel.

Un enjeu considérable

La transmission est un parcours au long cours pour de nombreux chefs d'entreprise. Ils sont environ 500.000, de plus de 60 ans, à être aujourd'hui concernés par la perspective de cette étape majeure (employant 3 millions de salariés). « C'est un véritable mur de la transmission qui se dresse devant nous dans les dix ans qui viennent », alerte un fin connaisseur du sujet. La Délégation générale des entreprises, antenne de Bercy qui a publié un rapport sur le sujet à l'été 2025, chiffre à 37.000 le nombre de transmissions-cessions en 2024 (avec une moyenne de 35.000 à 36.000 par an entre 2015 et 2019). Une goutte d'eau.

Ce sont donc des milliers d'entreprises qui, faute de reprise (que ce soit familiale, par un ou plusieurs salariés ou un tiers), disparaissent chaque année. Un drame, souvent, pour le tissu productif, les emplois et les territoires. Dans un contexte, où les défaillances sont à un niveau record (près de 70.000 en 2025) et où une crise énergétique se fait déjà sentir avec la guerre au Moyen-Orient, le gouvernement doit présenter fin avril un plan pour faciliter

ce passage de relais, comme l'a révélé mercredi « Le Parisien ».

Serge Papin, le ministre des PME, qui évoque « une grande cause économique nationale », planche sur plusieurs mesures qui doivent être annoncées le 23 avril, comme une plateforme en ligne mettant en relation cédants et repreneurs ou une charte pour mobiliser les acteurs tels que les CCI, les chambres de commerce et d'industrie. Il reprend surtout de nouveau l'idée d'un pacte Dutreil salarié qui avantagerait fiscalement les transmissions aux salariés. Une proposition qu'il avait faite en octobre 2025 avant de la passer sous silence au moment des polémiques, lors des discussions budgétaires, autour du coût du pacte Dutreil.

L'éléphant dans la pièce

Sur ce dossier majeur, le pacte Dutreil est l'éléphant dans la pièce. C'est autour de ce dispositif, qui permet depuis 2003 d'alléger la fiscalité dans le cas de la transmission dans le cadre familial, que se cristallisent les tensions. Raboté dans le budget 2026, il reste sous la menace de nouvelles coupes. Une hérésie pour ses défenseurs, qui y voient l'outil clé ayant permis de sauver une grande partie des PME-ETI.

Olivier Schiller, le PDG du spécialiste de l'anesthésie dentaire Septodont, défend bec et ongles le dispositif qui lui a permis, dit-il, d'être la troisième génération à la tête de l'entreprise créée par son grand-père en 1932 à Saint-Maur-des-Fossés, dans le Val-de-Marne. Une affaire florissante (500 millions d'euros de chiffre d'affaires avec 1.700 salariés) qu'il espère bien transmettre à sa fille. Pour l'instant, cette diplômée de l'Edhec, âgée de 29 ans, siège au conseil d'adminis-

« Je pourrais vendre à un concurrent ou un industriel, mais je ne veux pas prendre le risque que mes salariés perdent leurs emplois. »

DIDIER HARIOT
Dirigeant de la société SDAG Adhésifs

tration. En attendant qu'elle fasse ses armes, le dirigeant qui va fêter ses 66 ans et souhaite prendre du champ, a confié les rênes à un dirigeant extérieur (faute d'avoir trouvé un successeur en interne). « Je l'ai cherché dans le monde entier, via des chasseurs de têtes », explique Olivier Schiller, qui a confié peu à peu ce paquebot à un profil plus jeune, plus à même, selon lui, de porter les sujets de transformation digitale.

Transmettre à ses salariés, c'est ce que Didier Hariot, 60 ans, espère bien réussir. Après une discussion avec ses trois enfants, il y a quatre ans, il a compris qu'aucun ne souhaitait reprendre la société, SDAG Adhésifs, que lui-même avait racheté en 1996 à Weyersheim, dans le Bas-Rhin. Son fils cadet, âgé de 33 ans, fait bien partie de l'aventure – il est responsable d'une des trois agences à Nantes – mais il ne veut pas s'engager davantage.

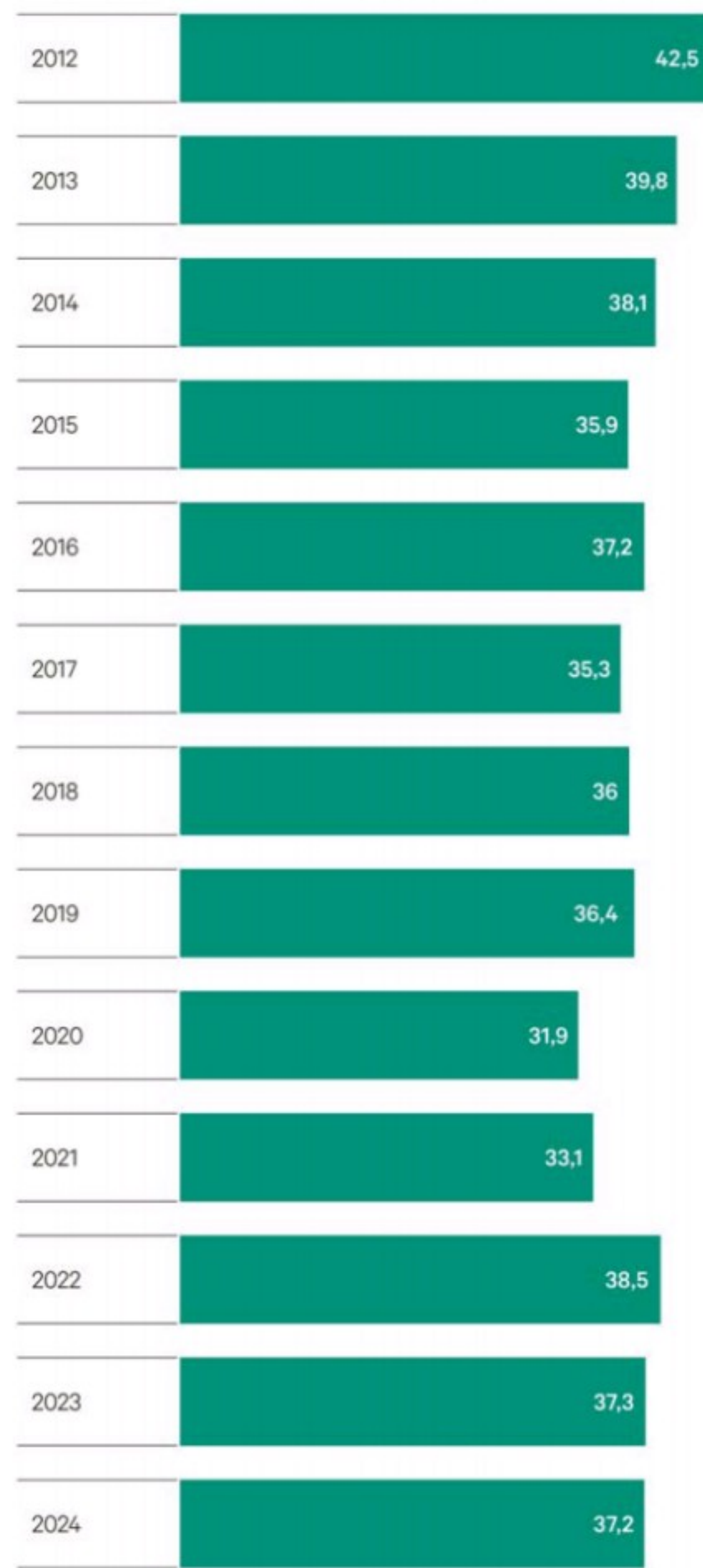
« Je pourrais vendre à un concurrent ou un industriel, mais je ne veux pas prendre le risque que mes salariés perdent leurs emplois », insiste-t-il, alors que son entreprise, qui réalise un chiffre d'affaires de 50 millions d'euros avec 70 salariés, est devenue un poids lourd sur le marché de la signalétique. Il a donc fait monter en puissance son directeur général, dans la société depuis treize ans, en le faisant rentrer au capital en 2021 à la faveur d'un LBO avec le fonds Siparex, récemment remplacé par InnovaFonds et Bpifrance (minoritaires). « On travaille en binôme. Je lui donne de plus en plus de latitude sur les dossiers. Le mot retraite ne me fait pas peur », jure-t-il.

« Réussir sa sortie »

Signe que le sujet sera majeur dans les prochaines années, les fonds d'investissement se concentrent de plus en plus sur cet énorme vivier de PME-ETI. « Ce sont des opportunités considérables pour nous », reconnaît Bertrand Rambaud, le président de Siparex, qui estime que 80 % de ses opérations dans des PME-ETI concernent des transmissions – « un phénomène qui s'accélère depuis cinq ans ». Turenne Groupe, très présent dans le financement de la santé ou du tourisme, entend lui aussi se positionner sur ce créneau des dirigeants industriels appelés à passer la main. « Il faut qu'ils envisagent plus facilement de transmettre à leurs salariés. Les dirigeants de PME n'y pensent pas car ils manquent de soutien financier », juge-t-il. Si ces témoignages de patrons actent d'une longue pré-

Environ 37.000 cessions-transmissions ont été réalisées en 2024

En milliers



paration, dans les faits, beaucoup n'anticipent pas assez le passage de relais, surtout dans les petites structures. « Pour les PME industrielles, ça va encore, mais pour les TPE de moins de dix salariés, envisager la transmission est très compliqué », témoigne Marc Souteyrand, le président de la CCI d'Ardèche. « Deux sur trois ferment ou sont mal reprises, c'est-à-dire qu'elles repartent mais avec des salariés en moins. » Un dirigeant, c'est comme un sportif de haut niveau, « il doit aussi savoir réussir sa sortie », conclut Bertrand Rambaud. ■

L'idée d'un « pacte Dutreil » en surface dans

Inspiré d'un dispositif d'allègement fiscal pour les transmissions familiales, le plan ministériel veut favoriser par la fiscalité le passage de relais aux salariés et sera surtout fléché vers les TPE.

Il avait marqué les esprits lorsqu'il avait été évoqué par Serge Papin en octobre dernier. Le ministre des PME avait alors défendu l'idée d'un « pacte Dutreil des salariés », en référence au dispositif d'allègement fiscal pour les transmissions familiales, à dupliquer lorsqu'un patron transmet sa société à un ou des salariés. Quelques jours plus tard, le rapport de la Cour des comptes, qui donnait corps aux polémiques sur le coût du dispositif pour les comptes publics, mettait la proposition sur pause. Depuis, le pacte Dutreil a subi un coup de rabot dans le budget 2026, éteignant pour un temps la polémique.

Dans le plan du gouvernement pour faciliter les transmissions (révélé par « Le Parisien » mercredi et confirmé aux « Echos »), qui sera annoncé le 23 avril autour de chefs d'entreprise, le pacte Dutreil salariés retrouve toute sa place. « Ce n'est pas le jumeau identique du Dutreil, mais la philosophie est la

SFCMM organise le passage de relais à la troisième génération

La transmission familiale a été soigneusement préparée aux commandes de ce sous-traitant métallurgique très connu dans le grand Ouest.

Emmanuel Guimard
— Correspondant à Nantes

Spécialisé dans la découpe, le centrage de tubes de tôles et de profilés, la SFCMM est un sous-traitant métallurgique bien connu dans le grand bassin industriel de Nantes Saint-Nazaire, et au-delà. Chaque année, l'entreprise, installée en périphérie nantaise, est sollicitée par 800 à 1.000 clients comme Manitou, le roi du karting Sodikart ou la Manufacture française du cycle, pour qui elle fabrique des cadres de

vélos. Prudente, l'entreprise ne compte pas de clients dépassant 3 % de son chiffre d'affaires.

Fort d'une centaine de salariés pour un chiffre d'affaires de 30 millions d'euros, avec sa filiale 3G industrie, SFCMM vient d'engager sa transmission à la troisième génération. « Je n'avais pas l'objectif d'une transmission familiale, mais c'était une possibilité », explique Olivier Baret, qui a repris en 1983 la société fondée par son père en 1965. « La question est de savoir si les repreneurs sont capables et s'ils sont intéressés. »

Comité stratégique

Olivier Baret explique qu'il s'est projeté très tôt, il y a quinze ans, dans ce projet de succession. Au-delà de l'hypothèse familiale, une transmission aux collaborateurs

associés, qui ont détenu jusqu'à 40 % du capital, était possible mais aussi, le cas échéant, une cession à un tiers. La première option l'a finalement emporté. Antoine, 29 ans, formé à la communication et au commerce, et Pierre, 34 ans et ingénieur des Arts et Métiers (qui prendra la direction générale), reprennent le flambeau. Les deux frères, respectivement entrés chez SFCMM en 2019 et 2022, vont racheter la participation détenue par la holding paternelle, actionnaire aux deux tiers du groupe.

Le dernier tiers du capital demeure aux mains d'une holding rassemblant une dizaine de managers associés depuis 2015, l'entreprise ayant pour règle que les actionnaires soient opérationnels en son sein. Une majorité familiale est ras-

surante en termes de stabilité. Elle facilite en outre la sortie des actionnaires désireux de céder leurs participations. L'emprunt lié à cette réorganisation du capital est apporté par le CIC Ouest et la Banque Populaire Grand Ouest, partenaires bancaires historiques de l'entreprise.

Un comité stratégique composé de cinq personnes extérieures à

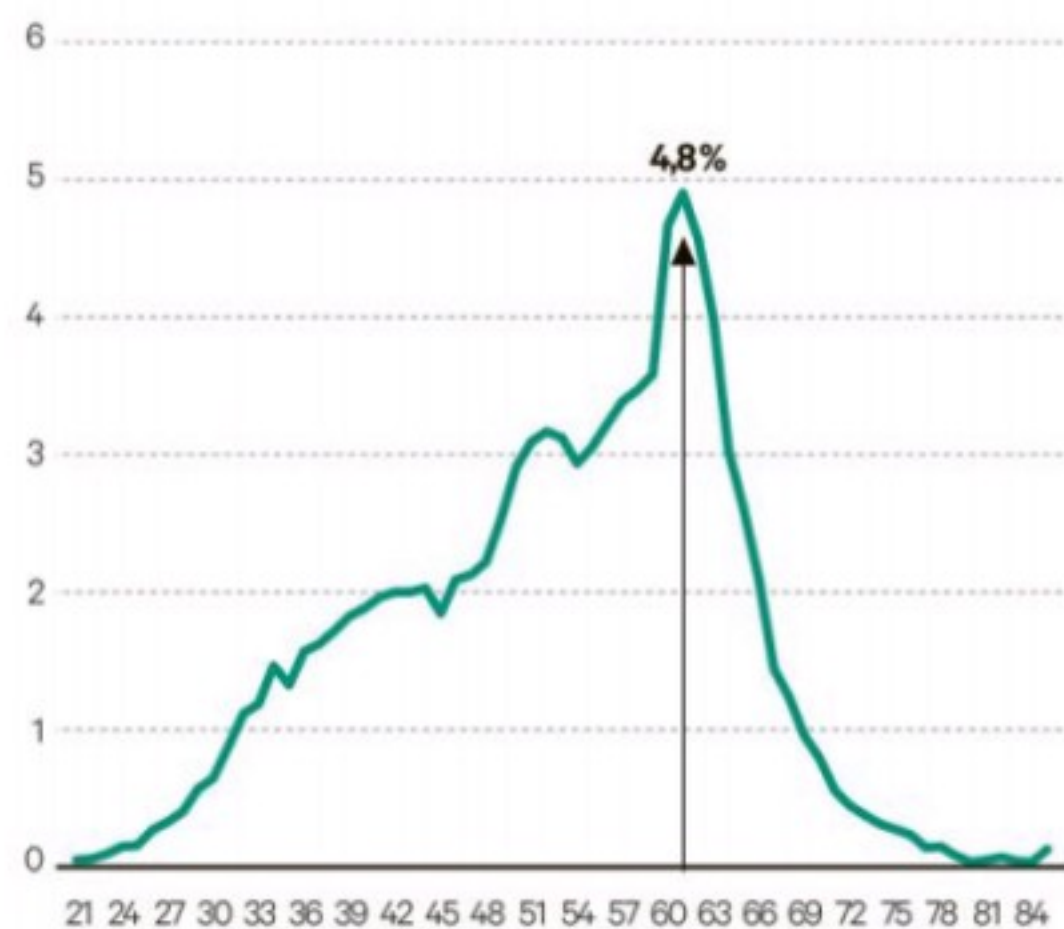
La nouvelle génération a défini une feuille de route incluant la RSE, la réduction de l'impact environnemental et la digitalisation.

l'entreprise avait été constitué pour préparer le terrain et préparer la transmission. Olivier Baret dit d'être désengagé de l'opérationnel depuis près de trois ans pour laisser le champ libre à la nouvelle génération. Il conserve néanmoins la présidence, le temps que la nouvelle gouvernance prenne ses marques. Les deux frères ont également reçu un accompagnement extérieur pour s'accorder sur une vision commune à long terme.

Si l'entreprise affiche une bonne santé, la nouvelle génération a déjà défini une feuille de route incluant la RSE et la réduction de l'impact environnemental, la digitalisation et vraisemblablement la croissance externe pour étendre la géographie de l'entreprise et ses savoir-faire. ■

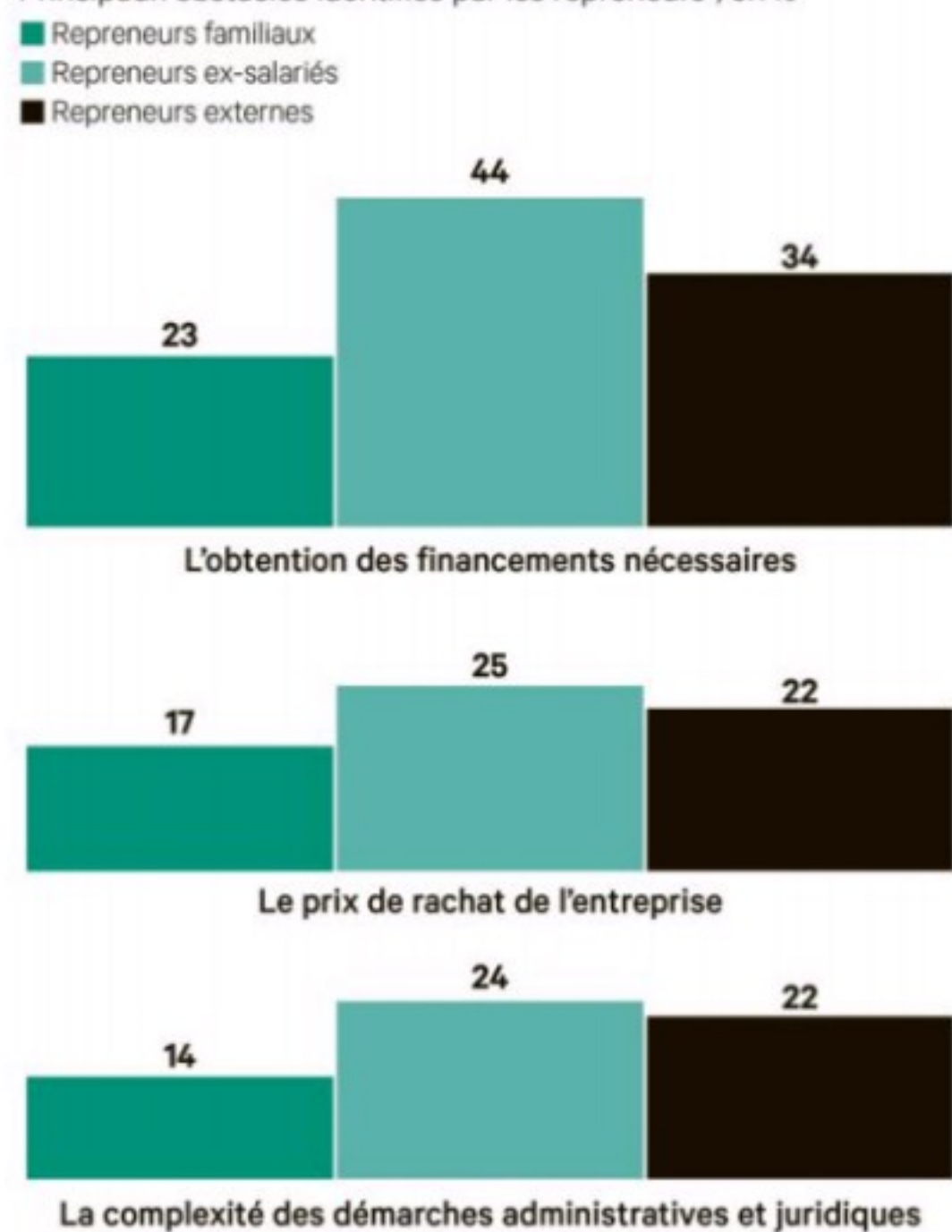
La majorité des dirigeants transmettent leur entreprise à 61 ans

Part des entreprises cédées ou transmises selon l'âge du dirigeant, en 2022, en %



Les repreneurs familiaux rencontrent moins d'obstacles que les autres

Principaux obstacles identifiés par les repreneurs*, en %



* LES ECHOS / SOURCES : DIRECTION GÉNÉRALE DES ENTREPRISES, BPI FRANCE

« Pacte Dutreuil salarié » refait une conjoncture tendue

même : favoriser par la fiscalité la transmission aux salariés », indique-t-on à Bercy, précisant qu'il sera surtout fléché vers les TPE (artisans, commerces, etc.).

Fonds dédiés

Parmi les autres mesures qui seront présentées figure une plateforme en ligne pour mettre en lien les cédants et les repreneurs. S'appuyant sur le site déjà géré par Bpifrance, appelé « Bourse de la transmission » et qui rassemble quelque 45.000 affaires à reprendre, cette nouvelle version sera « plus intuitive, davantage mise en avant et plus simple d'utilisation », promet Bercy, qui veut aussi centraliser les données des autres sites à la fois publics et privés existants. Une charte d'engagement sera signée avec l'ensemble des acteurs pour mieux sensibiliser les chefs d'entreprise à l'anticipation de ce délicat passage de relais.

Un volet financier sera aussi évoqué, via la mobilisation des banques et l'accompagnement de fonds dédiés. Bpifrance, qui accorde déjà des aides aux repreneurs, devrait être dans la boucle, la plupart des repreneurs, salariés ou tiers, ayant besoin d'injecter du cash pour relancer un outil de production. Sur les dernières années, les dirigeants âgés ont en effet ten-

dance à moins investir et à moins prendre de risque.

Pour le gouvernement, il s'agit de se montrer au chevet des entreprises dans une économie morose. Et le sujet est urgent : dans les dix ans qui viennent, près de 500.000 dirigeants (de plus de 60 ans) seront concernés par ce passage de relais. « Ce qui est nouveau, ce n'est pas le sujet de la transmission, c'est l'énorme volume d'entreprises qui arrive. Il faut mobiliser tout le monde », martèle l'entourage de Serge Papin. Dans la même veine, une proposition de loi visant à favoriser la reprise et la création d'entreprise sous forme de SCOP a été déposée fin mars par le député Liot de Haute-Corse Michel Castellani. Cette alternative veut aussi limiter la disparition d'entreprises.

Dans les derniers dossiers de défaillances, de nombreuses tentatives avortées de reprise sous forme de coopératives avaient pointé les faiblesses du dispositif « Le vieillissement des dirigeants issus de la génération du baby-boom fait en effet émerger des besoins croissants, que ni les transmissions familiales ni les repreneurs externes ne parviennent à satisfaire », explique le député. Dans la focale aussi des pouvoirs publics : le niveau record de défaillances (près de 70.000 en 2025). — M. K.

Quatre projets en lice pour sauver la frégate « Hermione »

NOUVELLE-AQUITAINE

Il manque 5 millions d'euros pour réparer la célèbre réplique d'un bateau de guerre du XVIII^e siècle.

L'association armatrice, en redressement judiciaire, et trois repreneurs potentiels se disputent son avenir.

Léa Delpont

— Correspondante à Bordeaux

L'« Hermione » reverra-t-elle la mer un jour ? La réplique de la « frégate de la liberté », grâce à laquelle La Fayette délivra, en 1780, le message de soutien de la France pour l'indépendance américaine, est en cale sèche à Anglet (Pyrénées-Atlantiques) depuis près de cinq ans, la coque rongée par un champignon xylophage. Et l'association armatrice qui a construit le navire à Rochefort (Charente-Maritime) de 1997 à 2012 est en redressement judiciaire depuis octobre.

Le tribunal de commerce de La Rochelle, où se joue l'avenir du bateau-école, bateau-musée, bateau-symbole, a reçu quatre offres de reprises, fin mars. Il leur a donné rendez-vous le 1^{er} juillet pour revenir avec 1,5 million d'euros de garantie. Un répit de bon augure pour Emilie Beau, directrice générale de l'association Hermione - La Fayette, qui espère emporter un plan de redressement, alors que l'on célèbre cette année les 400 ans de la Marine nationale et les 250 ans de la déclaration d'indépendance des Etats-Unis.

« Nous sommes les seuls à maîtriser les savoir-faire pour finir la restauration et continuer d'entretenir la frégate pour la faire naviguer, sa vocation », dit-elle. Elle refuse le projet sédentaire du Centre International de la mer (CIM) : ramener le navire en morceaux à Rochefort et le remonter pour en faire un musée. « Le modèle économique de la navigation est compliqué. Le nôtre repose sur le

tourisme culturel », défendait récemment Emmanuel de Fontaineu, directeur du CIM, dans « Sud-Ouest ».

La restauration a déjà coûté 5 millions d'euros et en nécessite au moins autant pour terminer le chantier. L'association a réuni 600.000 euros de dons du public depuis 2023, « dont 450.000 l'an dernier, une accélération qui nous donne beaucoup d'espoir », souligne Emilie Beau. Comme une lettre de soutien de la ministre de la Mer, Catherine Chabaud.

Besoin de « grands mécènes »

L'Etat a déjà mis 1,5 million dans le chantier, montant doublé par les collectivités locales. « Il nous faut maintenant des grands mécènes. Ils peuvent avoir confiance en nous : même avec le bateau en travaux, nous dégagons encore 1,5 million d'euros de recettes de billetterie, for-

mations, privatisations », rappelle la directrice. Récemment arrivé dans la procédure, le projet de Christophe Degnero, entrepreneur à la tête d'une société de conseil dans l'Allier, repose également sur le soutien de sponsors. Mais pour faire de l'« Hermione » un emblème de la lutte contre la pollution plastique.

Deux marins bretons portent le quatrième dossier : le capitaine de marine marchande Tugdual Jaouen et son frère Kenan, ancien second de la frégate. Eux veulent rassembler 6 millions par le biais de 3 millions de cotisations à 2 euros - misant sur la popularité du bateau, visité par 5 millions de personnes depuis son lancement.

L'« Hermione » naviguerait une semaine sur deux avec un équipage de 15 professionnels et des rotations de 80 « gabiers » bénévoles. Elle remplirait les caisses le reste du temps lors des escales

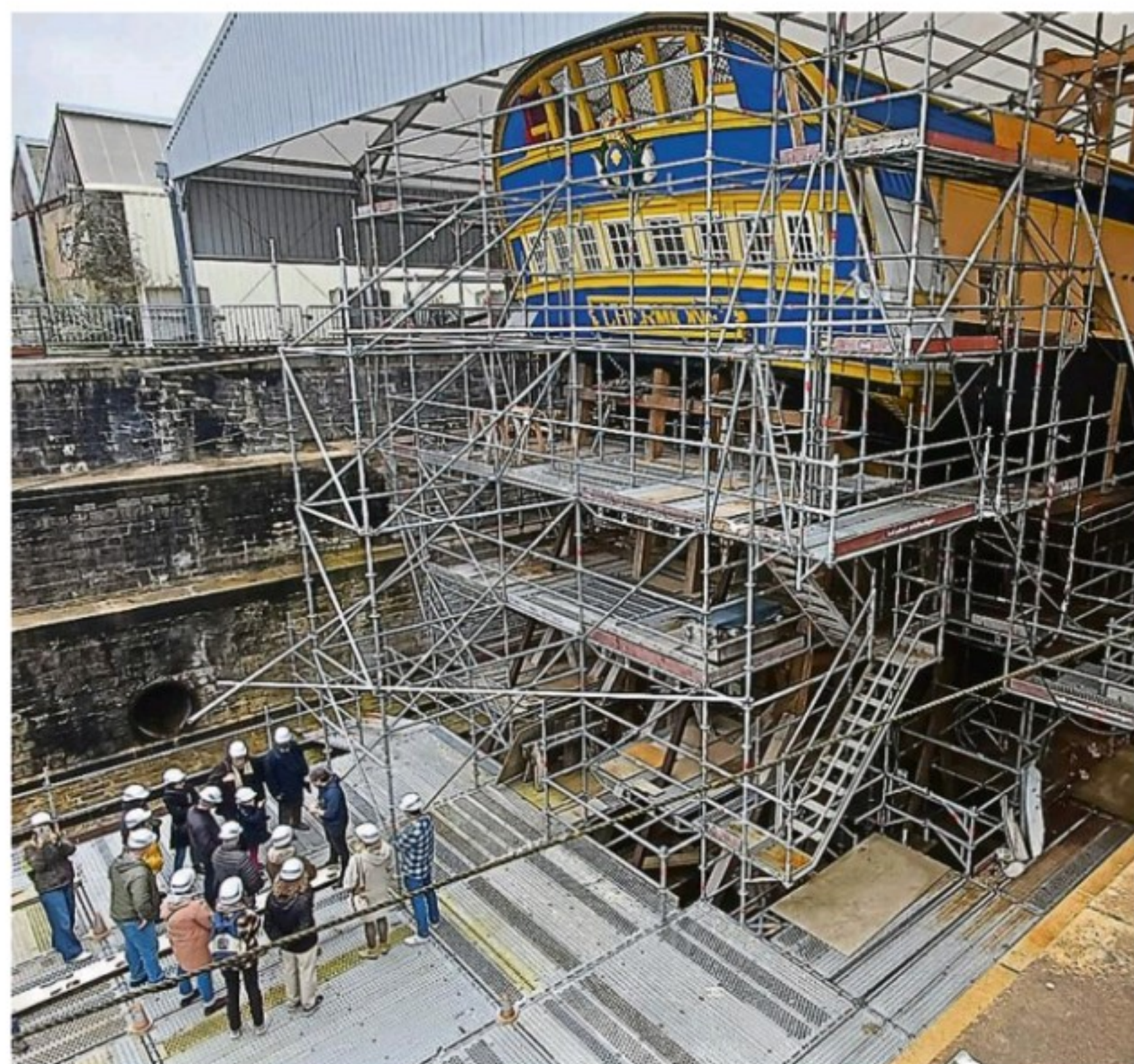
monnayées dans les ports. Les frères Jaouen évaluent ce budget de fonctionnement à 6 millions. La collecte en ligne a recueilli, pour l'heure, 6.000 euros.

A « 12.000 euros » la journée de mer, ce n'est « pas tenable » selon Emilie Beau, qui préconise un « projet hybride » entre culture et navigation : « un ancrage local » à Rochefort et « un rayonnement international » grâce à un voyage au long cours tous les deux ans, « à forte portée symbolique ». Son objectif : le transport de la flamme olympique en 2028. ■

1,5

MILLIONS D'EUROS

de garantie doit être présenté au tribunal de commerce de La Rochelle au 1^{er} juillet 2026 par l'association armatrice.



La réplique de la « frégate de la liberté » est en cale sèche à Anglet (Pyrénées-Atlantiques) depuis près de cinq ans, la coque rongée par un champignon xylophage. Photo Association Hermione - La Fayette

Le fabricant de jeans Atelier Tuffery s'implante au cœur de Paris

OCCITANIE

Alors que de nombreuses enseignes de prêt-à-porter mettent la clé sous la porte, la PME de Lozère a ouvert sa première boutique dans la capitale, deux ans après Montpellier.

Hubert Vialatte

— Correspondant à Montpellier

De Florac - une petite commune des Cévennes lozériennes - à Paris. Atelier Tuffery, fabricant et distributeur de jeans, vestes, sacs ou T-shirts a ouvert mercredi sa première boutique dans la capitale, dans le quartier du Marais, sur une surface de vente de 110 m². C'est le troisième point de vente physique de la société, après celui de Florac et celui de Montpellier (Hérault), ouvert en 2024. Disposées au sol, au niveau de l'entrée, des pierres

de Lozère viennent rappeler au client l'ancrage territorial marqué de cette PME familiale née en 1982. Au fond, un film montre les ouvriers de l'usine à l'œuvre. La boutique vise 1 million d'euros de chiffre d'affaires et emploie quatre salariés. Ces derniers ont été formés depuis septembre aux spécificités des produits de la maison familiale : recours à des fibres locales de chanvre, laine ou lin, rotation sur les machines pour éviter les tâches répétitives...

« Un relais de croissance »

Le nouveau magasin s'insère dans un parcours marchand dense, incontournable dans la capitale. « La clientèle est ici très pointue, et vient en nombre. C'est un lieu de shopping, avec des rues éligibles à l'ouverture le dimanche », souligne Myriam Tuffery, la directrice générale de l'entreprise. « Cette boutique va être un relais de croissance. 60 % des colis que l'on envoie grâce à la vente digitale partent pour la région parisienne. Et on estime que 90 % des gens qui adhèrent aux

valeurs de la marque n'achètent pas, du fait de la barrière à l'essayage », analyse Julien Tuffery, son président.

Atelier Tuffery va engager 1 million d'euros dans l'extension de son unique manufacture, à Florac.

L'investissement, conséquent (500.000 euros) pour une PME indépendante de la mode, est l'aboutissement de dix ans de travail acharné : organisation fine du travail, vente directe, maîtrise de la production, réactivation de fibres locales, récit marketing soigné (« Les mains qui fabriquent sont les mains qui vendent », martèle ainsi le dirigeant).

A l'heure où de nombreuses enseignes de prêt-à-porter mettent la clé sous la porte, Atelier Tuf-

fery, lui, ne compte pas s'arrêter là avec, notamment, un projet d'implantation à Toulouse d'ici à 2028. A l'export (17 % du chiffre d'affaires), des négociations sont en cours avec un partenaire japonais. « Les Japonais adorent le made in France. Les consommateurs sont très exigeants sur la qualité, mais il y a un boulevard à prendre », veut croire Julien Tuffery. Le chiffre d'affaires a atteint 5,4 millions en 2025 - un niveau record -, en hausse de 18 %.

Atelier Tuffery va engager un million d'euros dans l'extension (700 m² supplémentaires) de son unique manufacture, à Florac, qui fabrique environ 200 jeans par jour. Le projet consiste à digitaliser l'amont de la production, via l'installation d'outils de découpe automatique. Les travaux sont prévus entre cet été et l'automne 2027. L'ouverture d'un deuxième site de production pourrait ensuite être étudié à Montpellier, deuxième ville de cœur de Julien et Myriam Tuffery. Après Florac, évidemment. ■

Les nouveaux défis des greentechs

ÉCOSYSTÈME

Les greentechs français font face à un recul des financements, avec une baisse de 41 % des levées de fonds en 2025, note un rapport de Bpifrance.

Le secteur doit s'adapter à un environnement plus exigeant, marqué par les limites du « green premium » et des réglementations incertaines.

Camille Wong

Elles sont plus de 2.900 en France, selon Bpifrance. Les greentechs, ces start-up qui développent une solution innovante améliorant l'impact environnemental des entreprises ou des consommateurs, se sont imposées ces dernières années comme un pilier de la French Tech. Portées après la crise sanitaire par un afflux de capitaux et par les objectifs de décarbonation des industriels, elles évoluent

désormais dans un contexte plus contraint. Les montants levés par les greentechs françaises ont atteint 1,3 milliard d'euros en 2025, soit une baisse de 41 % par rapport à 2024, note le nouveau panorama des greentechs de Bpifrance. Les mégalevées ont quasi disparu, où une seule dépasse les 100 millions d'euros sur l'année (Waat, recharge électrique). « Plutôt que de jouer uniquement sur le levier du financement, les start-up doivent activer d'autres ressorts comme les partenariats avec les grands groupes pour faire des SPV (« Special Purpose Vehicle »), ou avec d'autres start-up, trouver des contrats en avance de phase pour avoir des préfinancements », détaille Paul-François Fournier, directeur exécutif chargé de l'innovation chez Bpifrance.

« Efficacité, qualité, prix et industrialisation »
Autre évolution structurante : l'ancrage industriel du secteur. Selon le rapport, 57 % des greentechs adressent des enjeux liés à l'industrie, ce qui en fait « un vrai vecteur de réindustrialisation ». L'écosystème reste toutefois jeune au global, où plus de 80 % des start-up ont moins de dix ans et 42 % moins de cinq ans.

Les start-up les plus récentes arrivent dans un environnement plus exigeant. « Celles créées depuis 2023 ont été très challengées. On leur demande des indicateurs beaucoup plus rationnels, qui sont le cœur d'une entreprise : les clients, les contrats, les capex », souligne Hugo Cartron, cofondateur de Nova Carbon, une start-up qui recycle la fibre de carbone, née fin 2023.

Les arguments environnementaux cèdent du terrain à un vocabulaire plus en phase avec le moment, comme la souveraineté et le made in Europe.

Le rapport de Bpifrance identifie de nouveaux enjeux pour le secteur et note notamment la fin du « green premium », à savoir proposer des prix plus élevés grâce à une étiquette « verte ». Les start-up « doivent désormais rivaliser sur les mêmes critères que les acteurs traditionnels : efficacité, qualité, prix et industrialisation », note le rapport. Les alternatives matérielles, par exemple, doivent répondre à la difficile équation d'être à un coût équivalent. « Pour que les produits ou services se vendent massivement et que le passage à l'échelle soit rapide, il faut essayer d'être au même prix, voire moins cher. C'est la conséquence de l'arbitrage fin du mois/fin du monde », résume Fanny Picard, fondatrice du fonds à impact Alter Equity.

« Une forme de nouveau protectionnisme »
Sa société de gestion a récemment investi dans Shellworks, une start-up britannique produisant un substitut au plastique pour les emballages cosmétiques et alimentaires. L'offre coûte aujourd'hui « légèrement » plus cher que le plastique, mais moins que le verre ou l'aluminium. « A terme, avec le passage à l'échelle, le prix devrait être



Portées après la crise sanitaire par un afflux de capitaux et par les objectifs de décarbonation des industriels, les greentechs se sont imposées ces dernières années comme un pilier de la French Tech.

équivalent, voire inférieur à celui du plastique », explique-t-elle.

Dans le même temps, une partie de l'écosystème opère discrètement un glissement sémantique. Les arguments environnementaux cèdent du terrain à un vocabulaire plus en phase avec le moment, comme la souveraineté et le made in Europe. « C'est une forme de nouveau protectionnisme », observe Caroline Neyron, directrice d'Impact France, le lobby des entreprises à impact, qui pointe les discussions en cours autour de la « préférence européenne ».

A ces mutations s'ajoutent les réglementations mouvantes, « ce qui entrave les greentechs à sécuriser leurs modèles économiques et à engager des investissements à horizon long », note le rapport de Bpifrance.

Celui-ci pointe trois secteurs qui en ont fait les frais : l'hydrogène pour la mobilité, les batteries et la protéine d'insectes. « Le recul sur la CSRD, les paquets de simplifications, les reculs sur l'aéronautique ou la voiture thermique ont aussi enlevé des marchés pour la greentech. Au-delà de cela, c'est l'incertitude autour des réglementations qui les ont freinées l'année dernière », pointe Emilie Garcia, responsable ESG au sein de la direction Innovation de Bpifrance et coautrice du rapport.

Intégrer l'IA
Toute cette instabilité pousse les start-up à devoir développer des modèles moins dépendants des rythmes réglementaires. « Aujourd'hui, on ne compte pas du tout dessus. Une start-up doit aller vite pour survivre et n'a pas le temps

d'attendre », confie Hugo Cartron de Nova Carbon.

D'autres amorcent des pivots. « Quand un marché devient moins porteur, nous recommandons la diversification vers d'autres modèles d'affaires », confie Fanny Picard. Et de citer l'exemple de Beam Energy, qui commercialisait initialement des panneaux photovoltaïques à poser soi-même et propose désormais également des installations en toiture de centrales solaires.

Reste enfin la nouvelle mère de toutes les batailles : l'intelligence artificielle. Comme toutes les start-up de l'écosystème, les greentechs doivent aussi intégrer l'IA dans leurs process. « Dans l'agritech, l'énergie, l'industrie, les entreprises intègrent la technologie et voient des gains avérés d'efficacité », souligne Emilie Garcia. ■

annonces judiciaires & légales

PRÉFECTURE DE LA HAUTE-SAOIE DIRECTION DÉPARTEMENTALE DES TERRITOIRES AVIS DE PARTICIPATION DU PUBLIC PAR VOIE ÉLECTRONIQUE

Demande d'autorisation environnementale

présentée par la société AMEDEA relative au projet de liaison autoroutière concédée entre MACHILLY et THONON-LES-BAINS (A412) et de suppression des passages à niveau n°65 et n°66 à PERRIGNIER sur les communes de MACHILLY, LOISIN, BALLAISON, BONS-EN-CHABLAIS, BRENTHONNE, FESSY, LULLY, ANTHY-SUR-LEMAN, MARGENCEL, ALLINGES, PERRIGNIER, THONON-LES-BAINS

Une participation du public par voie électronique sur le projet susvisé, d'une durée de 45 jours, est ouverte du lundi 20 avril 2026 au mercredi 3 juin 2026 inclus.

Pendant la durée de la participation du public, le dossier de demande d'autorisation environnementale comprenant notamment une évaluation environnementale est consultable sur le site internet à l'adresse suivante : <https://www.registre-numerique.fr/haute-savoie-a412>

Ce projet est susceptible d'avoir des incidences sur l'environnement de la Suisse.

Toute personne peut demander à consulter le dossier sur support papier. Cette demande est adressée au plus tard le 25 mai 2026 :

- à la direction départementale des territoires (DDT) de Haute-Savoie - service eau-environnement - 15 rue Henry Bordeaux 74998 ANNECY Cedex (courriel : ddt-see-ma@haute-savoie.gouv.fr).
- ou aux espaces France services de Bons-en-Chablais, 15, place Henri Boucher 74890 BONS-EN-CHABLAIS (tél : 04 50 36 10 30 / courriel : franceservices@bons-en-chablais.fr) et de Thonon-Agglomération, dispositif itinérant en bus (tél : 07 86 66 25 38 / courriel : thonon-agglomeration@france-services.gouv.fr).
- ou aux sous-préfectures de Thonon-les-Bains - 21 rue Vallon 74200 THONON-LES-BAINS (tél : 04 50 33 60 00 / courriel : sp-thonon@haute-savoie.gouv.fr) et de Saint-Julien-en-Genevois - ancienne école Buloz, 15 route de Thairy 74160 SAINT-JULIEN-EN-GENEVOIS (tél : 04 50 33 60 00 / courriel : sp-saint-julien@haute-savoie.gouv.fr).
- ou à la mairie de PERRIGNIER aux jours et heures habituels d'ouverture au public de la mairie.

Les documents seront mis à la disposition du demandeur aux lieu et heure qui lui seront indiqués au moment de sa demande.

Toute information sur le projet peut être demandée auprès :

- du porteur du projet : société AMEDEA, adresse email : A412.PPVE@eiffage.com
- du service coordonnateur : service eau-environnement de la direction départementale des territoires (DDT) - 15, rue Henry Bordeaux 74998 ANNECY Cedex (Mél : ddt-see-ma@haute-savoie.gouv.fr).

Pendant la durée de la participation du public, les intéressés pourront formuler leurs observations et propositions par voie électronique :

- directement sur le registre numérique à l'adresse web suivante : <https://www.registre-numerique.fr/haute-savoie-a412>
- ou via l'adresse email suivante : haute-savoie-a412@mail.registre-numerique.fr

Toute observation transmise avant le début et après la clôture de la participation du public ne pourra pas être prise en considération. À l'issue de la participation du public, l'autorité compétente pour prendre la décision d'autorisation environnementale assortie de prescriptions ou la décision de refus, par arrêté préfectoral, est la préfète de Haute-Savoie.

Conformément aux dispositions de l'article L.123-19 du Code de l'environnement, au plus tard à la date de la publication de la décision prise par la préfète de Haute-Savoie et pendant une durée minimale de trois mois, seront publiés sur le site internet des services de l'État en Haute-Savoie - www.haute-savoie.gouv.fr - la synthèse des observations et propositions du public avec l'indication de celles dont il a été tenu compte, les observations et propositions déposées par voie électronique ainsi que, dans un document séparé, les motifs de la décision.

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

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

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

Omniscient aide les dirigeants à prendre les meilleures décisions

PLATEFORME

La jeune pousse transforme la veille stratégique en un processus fluide et personnalisé, adapté aux besoins des entreprises internationales.

Omniscient vient de lever 4,1 millions de dollars en amorçage.

Adrien Lelièvre

Le quotidien d'un dirigeant ou d'un cadre dans une entreprise consiste à prendre des décisions. Certaines sont sans conséquences majeures, d'autres engagent l'avenir de la société, voire la réputation. Jusqu'à présent, ces personnes consultaient les membres de leur conseil d'administration ou des consultants avant d'agir. Ils disposent désormais d'une autre option : Omniscient.

Fondée en 2024, cette start-up, qui a développé une plateforme d'intelligence décisionnelle, vient de lever 4,1 millions de dollars en amorçage auprès du fonds britanni-

que Seedcamp, avec le soutien de Drysdale Ventures, Plug and Play, MS & AD, Raise, Anamcara, xdeck et Bpifrance.

« Il faut imaginer notre produit comme une tour de contrôle qui, en temps réel, donne le pouls de l'entreprise et de son écosystème », résume Arnaud d'Estienne, qui a fondé la start-up avec Mehdi Benseghir, un ancien collègue du cabinet de conseil McKinsey.

Des données issues de plus de 100.000 sources
Omniscient « aide à détecter les signaux faibles, les polémiques, les opportunités, et à avoir des informations sur sa propre organisation, ses clients, concurrents, fournisseurs », poursuit le dirigeant. Pour cela, la jeune pousse collecte des données issues de plus de 100.000 sources (médias, réseaux sociaux, Web, audio, etc.).

Lors de la première connexion, le dirigeant donne des détails sur son profil, son entreprise et ses priorités. Il a alors accès à des données 24 heures/24, triées par catégorie (actualité, perception client, réglementation, chaîne d'approvisionnement, concurrence), et peut interagir avec l'outil en langage naturel.

Le dirigeant peut, par exemple, créer des sentinelles sur un sujet donné afin d'être averti dès qu'il subit des risques réputationnels (critiques sur les réseaux sociaux, grève dans une usine...).

Il a dit



« Il faut imaginer notre produit comme une tour de contrôle qui, en temps réel, donne le pouls de l'entreprise et de son écosystème. »

ARNAUD D'ESTIENNE
Cofondateur d'Omniscient

Il peut aussi réclamer chaque jour une analyse sectorielle. Un industriel de la chimie peut ainsi demander un compte rendu chaque matin sur la situation géopolitique au Moyen-Orient : à quel stade en est le conflit, quel est le prix du baril de pétrole, quels sont les risques inflationnistes dans la zone euro, etc. Une façon d'arriver bien préparé à ses réunions dans la journée.

Au fil du temps, la plateforme, qui est construite sur plusieurs grands modèles de langage (tels ceux d'OpenAI, de Mistral, d'Anthropic), cerne de mieux en mieux ses besoins, et donc offre une veille de plus en plus pertinente, argue la start-up.

Omniscient travaille déjà avec le groupe Renault. « Nos clients cibles, ce sont les grandes entreprises, avec des opérations complexes et une empreinte internationale. Elles ont un écosystème très compliqué à gérer et se reposent aujourd'hui sur un large panel d'outils », remet en perspective Arnaud d'Estienne. Aujourd'hui, la jeune pousse se concentre sur la veille. Mais à l'avenir, elle entend aussi être un outil de prédiction et de prescription, et intégrer de l'IA vocale. ■

Le retour de l'inflation pourrait faire remonter le taux du Livret A en août

ÉPARGNE

Avec la flambée des prix de l'énergie provoquée par la guerre au Moyen-Orient, l'inflation a bondi à 1,7 % sur un an en mars en France.

De quoi laisser présager une hausse du taux du Livret A au 1^{er} août, si toutefois les autorités n'en décident pas autrement.

Marion Heilmann

Montera, montera pas ? Si les prix de l'énergie ont flambé depuis le début de la guerre en Iran le 28 février dernier, le taux du Livret A pourrait lui aussi être amené à repartir à la hausse lors de sa prochaine actualisation au 1^{er} août. En effet, selon l'Insee, l'inflation a atteint 1,7 % sur un an en mars dans l'Hexagone, après 0,9 % en février. « Si la guerre continue, l'inflation pourrait ainsi progressivement atteindre 2,7 % en juin », selon Philippe Crevel, le directeur du Cercle de l'Épargne.

Or la formule de calcul du taux du Livret A est basée sur la moyenne des six derniers mois de l'inflation hors tabac et des taux interbancaires. De leur côté, les taux interbancaires sont restés stables à ce stade à 1,9 %. Mécaniquement, le taux du Livret A pourrait donc remonter à 1,8 %, selon lui, au lieu de 1,5 % depuis le 1^{er} février dernier, si la Banque de France et le gouvernement décident de suivre la règle de calcul à la lettre.

Dérogation possible

La détermination du taux du Livret A se fait en effet sur proposition du gouverneur de la Banque de France au ministre de l'Économie, mais ils peuvent décider de déroger à la formule. C'est d'ailleurs ce qui avait été décidé pour la révision de son taux au 1^{er} février dernier. Au lieu d'un Livret A et d'un Livret de développement durable et solidaire ramenés à un taux de 1,4 %, il avait été décidé d'arrondir au-dessus à 1,5 %.

Néanmoins, cette fois, la Banque de France et le gouvernement pourraient bien décider de ne pas relever le taux du Livret A et du LDDS. « Tout dépendra de la durée de la guerre, estime Philippe Crevel. Si elle se termine rapidement, la remontée de l'inflation étant considérée comme transitoire, le gouvernement pourrait bien décider de différer la



La formule de calcul du taux du Livret A est basée sur la moyenne des six derniers mois de l'inflation hors tabac et des taux interbancaires.

hausse du taux du Livret A. » « Dès que le conflit sera terminé et que le détroit d'Ormuz sera réouvert, il est fort possible que les prix du pétrole s'effondrent, puisque les pays de la région auront beaucoup de stock à écouler et que la demande aura sans doute reculé du fait d'un certain ralentissement économique », ajou-

te-t-il. L'inflation repartirait donc à la baisse.

Attitude de la BCE

Mais tout dépendra également de ce que va faire la Banque centrale européenne. Pour l'instant, celle-ci a choisi de laisser ses taux inchangés, les taux interbancaires sont

donc restés stables. Mais sa présidente Christine Lagarde a déclaré la semaine dernière qu'un dépassement de l'objectif d'inflation, même s'il n'est pas « trop persistant », pourrait justifier un resserrement « mesuré » de la politique monétaire de la zone euro.

En cas de remontée de son taux,

le Livret A pourrait bien bénéficier d'un regain d'intérêt, surtout que les Français ont tendance à privilégier l'épargne de précaution en période d'incertitude, ce qui permettrait de freiner sa décollecte massive depuis le début de l'année. Mais il faudra encore attendre mi-juillet pour avoir le résultat des courses. ■

IA : le gendarme bancaire s'organise pour éviter une dérive des pratiques commerciales

BANQUE

L'adoption rapide de l'IA s'invite aussi dans la distribution de produits bancaires et d'assurance.

L'ACPR se met en ordre de bataille pour mieux protéger les consommateurs face aux nouveaux risques liés à la technologie.

Krystèle Tachdjian

L'adoption de l'intelligence artificielle se généralise chez la quasi-totalité des acteurs de la banque et de l'assurance. Ce déploiement rapide s'invite aussi dans la distribution des produits, ce qui pousse le gendarme de la banque et de l'assu-

rance à rester vigilant en matière de pratiques commerciales et à s'organiser pour contrôler l'usage de l'IA dans le secteur financier.

« Bien conçue et bien mise en œuvre, l'IA peut constituer un levier intéressant pour renforcer la protection du client, notamment en améliorant la personnalisation et la qualité du conseil. Mais cela étant, elle pose aussi des risques qui appellent une vigilance », a déclaré Jean-Gaspard d'Ailhaud de Brisis, directeur du contrôle des pratiques commerciales au sein de l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR), lors d'une table ronde sur la protection de la clientèle.

L'ACPR a identifié deux risques majeurs pour les clients : celui d'être confronté à des informations inexacts ou trompeuses liées aux hallucinations qui peuvent être générées par les systèmes IA et celui d'être orienté vers des choix n'allant pas nécessairement dans son intérêt. « Il faut être très vigilant par rap-

port au risque lié à la technologie de l'intelligence artificielle. Elle a vécu un boom à partir de 2020 qui va aller en s'accroissant de manière très exponentielle », a commenté de son côté Papa Cheikh Fall, directeur des risques de Generali France. Pour Muriel Rigaud, adjointe au directeur des pratiques commerciales, l'enjeu est de réussir à « préserver la confiance de la clientèle dans un environnement technologique en évolution aussi rapide ».

Les travaux conduits par l'ACPR sur le développement de l'IA montrent que les premières applications concrètes ont été déployées dans la banque de détail, et dans la lutte contre le financement du terrorisme et contre la fraude. « On voit aussi apparaître de plus en plus de cas d'usage qui cherchent à prédire la probabilité d'achat du client, ce qui peut poser un certain nombre de questions en termes de pratiques commerciales », a indiqué Olivier Fliche, directeur de l'innovation,

des données et des risques technologiques.

L'ACPR se prépare à jouer un rôle accru dans la surveillance de l'intelligence artificielle dans le secteur financier. Pour cela, elle a opéré une réorganisation en créant une nouvelle direction comprenant un service dédié à la surveillance des risques technologiques.

« Cas d'usage à haut risque »

Le superviseur a par ailleurs adopté une approche progressive, c'est-à-dire qu'il y a un certain nombre de « cas d'usage de l'IA à risque modéré » et sur lesquels pèsent peu d'exigences réglementaires. Le secteur financier est en revanche concerné par deux « cas d'usage à haut risque », à savoir l'octroi de crédit pour les personnes physiques dans le secteur bancaire, et la tarification en assurance-vie et en assurance santé, a rappelé l'ACPR. D'autres cas d'usage sont totalement interdits.

Le superviseur s'appuie sur la

L'enjeu est de réussir à « préserver la confiance de la clientèle dans un environnement technologique en évolution aussi rapide. »

MURIEL RIGAUD
Adjointe au directeur des pratiques commerciales à l'ACPR

réglementation financière générale dans le domaine de la protection de la clientèle et va devoir intégrer le cadre issu du règlement européen sur l'IA adopté en juin 2024. « Nous pensons que l'AI Act rentrera en application pour le secteur financier plutôt fin 2027. Les négociations sont encore en cours », a souligné Olivier Fliche. « Ça paraît peut-être loin. Mais pour ceux qui sont habitués à mettre en place des processus de contrôle, c'est très, très court. »

La transformation est aussi à l'œuvre dans les métiers bancaires. Selon une enquête sur l'IA dans le secteur bancaire menée par les syndicats SNB/CFE-CGC (Banque Populaire, Société Générale, BNP Paribas), SNE-CGC (Caisse d'épargne) et Snea (Crédit Agricole) auprès de près de 1.200 répondants, 73,5 % des salariés utilisent des outils d'IA mis à disposition dans leur entreprise, ce qui suscite de fortes inquiétudes sur l'emploi et des attentes en matière de formation. ■

La néobanque britannique Monzo jette l'éponge aux Etats-Unis

BANQUE EN LIGNE

Incapable d'atteindre une taille suffisante outre-Atlantique, la fintech se recentre sur l'Europe après avoir obtenu une licence bancaire en Irlande en décembre.

Gabriel Nédélec

C'est la fin du rêve américain pour Monzo. La néobanque britannique a annoncé mercredi abandonner ses ambitions de développement aux Etats-Unis. La fintech, qui surpasse Revolut en nombre d'utilisa-

teurs (13 millions) sur son marché d'origine, va cesser d'accueillir de nouveaux clients et supprimer une cinquantaine de postes outre-Atlantique, selon Bloomberg, citant des sources anonymes. Les clients existants pourront continuer d'utiliser les services de la banque jusqu'au mois de juin, avant son extinction.

Monzo a « pris une décision délibérée et stratégique de se concentrer sur le développement de son marché national et en Europe, et de se retirer des Etats-Unis », a déclaré un représentant de la banque dans un communiqué, cité par l'agence. Cette annonce survient après que la néobanque a réussi à décrocher en décembre une licence bancaire en

Irlande qui lui ouvre grand les portes du marché européen.

Première décision stratégique

Il s'agit également de la première décision stratégique de la nouvelle dirigeante, Diana Layfield, qui a pris ses fonctions en février. Son prédécesseur, TS Anil, a été poussé vers la sortie par les actionnaires de la banque, sur fond de désaccord quant à la stratégie globale et en particulier sur une potentielle introduction en Bourse.

Monzo s'était lancé aux Etats-Unis en 2020 avec l'ambition de se faire une place sur le plus grand marché du monde. Mais, six ans plus tard, elle fait le constat de son

incapacité à percer alors que la concurrence s'est intensifiée et que des géants comme Chime – entré en Bourse l'an dernier – ou encore Klarna se sont imposés.

La décision de Monzo est à contre-courant par rapport à certains de ses concurrents européens, dont Revolut.

« Le marché américain est très attractif car il est très profond, mais il est également très saturé : en plus des 7-8 géants bancaires historiques, il y

a des milliers de "credit union" ou "community bank" qui quadrillent le pays et compliquent l'entrée d'étrangers, commente Angelo Caci, chez Syrtal Cards, un cabinet spécialisé sur les néobanques. Avant Monzo, d'autres européens ont fait de courts allers-retours, comme l'Allemand N26 par exemple. »

La décision de Monzo est à contre-courant par rapport à certains de ses concurrents européens, dont Revolut. L'autre géant britannique de la banque en ligne est, à l'inverse, en train d'accélérer sur le marché américain où il a déposé une demande de licence. L'administration américaine actuelle et ses velléités de dérégulation pourraient jouer en faveur du britannique.

Idem pour Wise, champion du transfert d'argent à moindre coût, qui cherche à déplacer sa cotation de Londres à New York pour accélérer sa croissance.

Mais un autre acteur doit être regardé de près : il s'agit du brésilien Nubank, qui lorgne depuis longtemps son voisin américain. Ce géant mondial aux 130 millions de clients a écrasé la concurrence dans son pays d'origine et s'est fait une place de choix au Mexique et en Colombie. Alors qu'elle n'a déposé sa demande qu'en septembre, la banque a déjà obtenu un premier « accord sous condition » en janvier. Une première étape qui montre que les choses pourraient aller très vite pour la société brésilienne. ■

La Bourse française Lise va accueillir la première IPO tokenisée au monde

BOURSE

Lise accueillera le 9 avril ST Group, une PME industrielle toulousaine.

L'opération servira de test pour ce nouveau modèle de marché.

Sophie Rolland et Samir Touzani

Un grand événement se prépare dans le petit monde de la finance décentralisée. Et il sera aussi, à coup sûr, suivi de près par celui de la finance traditionnelle. Lise, la première Bourse de France reposant totalement sur la tokenisation d'actifs, ouvre ses portes. Elle accueillera le 9 avril une introduction en Bourse « tokenisée », sous la forme de jetons numériques. L'opérateur boursier la présente comme la première opération de ce type au monde sur une Bourse nativement tokenisée.

L'émetteur inaugural sera l'entreprise industrielle ST Group. Basée à Labège, près de Toulouse, elle est spécialisée dans la conception et la fabrication de structures en matériaux composites haute performance, destinées notamment à l'aéronautique, au spatial et à la défense. Un profil en phase avec le positionnement revendiqué par Lise, qui entend cibler en priorité les PME et ETI industrielles des sec-

teurs stratégiques, pour lesquelles l'accès au marché reste souvent trop coûteux et trop lourd.

En octobre, l'infrastructure de marché fondée sur les technologies de registre distribué (« distributed ledger » en anglais) avait été le premier acteur à obtenir l'agrément de l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR) pour opérer un système de négociation et de règlement sur DLT (« distributed ledger technology ») dans le cadre du « Régime Pilote ».

Cette réglementation européenne a été mise en place à titre expérimental pour permettre la création d'infrastructures de marché reposant sur la blockchain. Le 31 mars, les règles de fonctionnement de la plateforme en tant que marché de croissance des PME ont été approuvées par l'Autorité des marchés financiers (AMF). « Nous travaillons à ce projet très complexe depuis 2018. Cette opération est une première historique et nous sommes très fiers que cette innovation se produise en France », déclare Mark Kepenehian, cofondateur de Lise, aux « Echos ».

Des coûts réduits pour les PME

Il s'agit d'une opération de taille modeste, de l'ordre de plusieurs millions d'euros. La limite pour être exempté de prospectus est en effet fixée à 8 millions d'euros, un plafond qui sera relevé à 12 millions en juin. Elle sera structurée avec All Invest en qualité de banque de placement.



La tokenisation des actifs ouvre de nouvelles perspectives pour les investisseurs particuliers.

Côté émetteurs, Lise estime quelle peut réduire d'environ 30 % le coût d'une IPO. Elle facture « 30.000 euros de frais fixes et 7 % de variable, alors que pour une IPO traditionnelle, il faut compter entre 200.000 et 400.000 euros de frais fixes avant l'opération », avance Mark Kepenehian.

La plateforme promet aussi de

réduire les coûts récurrents liés au maintien en Bourse grâce à un modèle intégré. Pour une PME, l'intérêt est double : abaisser le ticket d'entrée de la cotation et éviter que la présence sur le marché ne se transforme, au fil des ans, en charge disproportionnée.

Lise dit avoir échangé avec la quasi-totalité des fonds small caps

français. Dans un marché des IPO resté atone ces dernières années, les nouvelles PME cotées sont devenues rares, ce qui peut rendre plus visible l'arrivée de nouveaux dossiers. Mais les fonds spécialisés ne sont pas les seuls visés par le nouvel entrant. « Les particuliers seront beaucoup plus priorités que dans les IPO traditionnelles », promet Mark

Kepenehian. Le ticket minimum d'investissement sera fixé à une action, soit une dizaine d'euros. Les allocations se feront sur le principe du « premier arrivé, premier servi ».

Concrètement, l'investisseur se verra attribuer un compte avec un IBAN et alimentera sa position par virement en euros classique, sans avoir à acheter de stablecoins ou d'autres cryptoactifs. Lise met aussi en avant l'éligibilité potentielle au dispositif fiscal avantageux IR-PME, ainsi que l'absence de frais de création de compte, de souscription et de garde sur le marché primaire. Les coûts facturés se limitent ensuite à 0,25 % lors de la revente.

Une infrastructure intégrée

Lise combine, au sein d'une même plateforme, toutes les fonctions de système multilatéral de négociation (MTF) et de dépositaire central de titres (CSD) grâce au recours à la blockchain. Emission, négociation, règlement-livraison et tenue de registre y sont réunis dans une même infrastructure, là où ces fonctions restent habituellement éclatées entre plusieurs acteurs.

La plateforme promet aussi, à terme, un marché secondaire accessible en continu, 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7. Pour l'émetteur, la promesse est celle d'un parcours plus simple. Pour Lise, cette première opération doit surtout démontrer qu'une autre manière de financer les PME par la Bourse peut fonctionner en pratique. ■

La crise du Golfe relance les hostilités entre le dollar et l'euro

DEVISES

Dans la compétition mondiale des monnaies, la perte d'influence du dollar n'a pas profité à sa poursuivante, l'euro, qui reste à bonne distance du « roi soleil des devises ».

Nessim Aït-Kacimi

Dans la guerre en Iran, la neutralité n'a pas payé pour les monnaies. Comme le franc suisse, l'euro, « diplomate » et en retrait, n'a pas fait le poids face aux devises des deux belligérants, le shekel et le dollar, en hausse depuis un mois.

Le Pentagone a demandé une rallonge de 200 milliards de dollars pour financer ce conflit, mais la perspective d'un surcroît de dépenses et de dettes n'a guère affecté le billet vert. La première monnaie mondiale voit dans ce conflit une occasion d'étendre sa sphère d'influence au Moyen-Orient et de neutraliser ses contestataires, tenants de la dédollarisation.

« Otan monétaire »

Quand l'empire britannique, trop étendu, n'a plus été en mesure d'être le gendarme, le banquier et l'innovateur du monde, la livre sterling a commencé à être supplantée par le dollar. Un siècle plus tard, les États-Unis ne comptent pas connaître un tel sort.

Les pays qui ont des liens géopolitiques et des alliances de protection militaire avec la première puissance investissent plus que les autres en « remerciement » sur la dette d'Etat américaine. Cette puissance américaine planétaire contribue à assurer au dollar la place centrale dans cet « Otan monétaire »,

devant l'euro, sur le « siège passager » de l'histoire.

Comme le dollar, la monnaie européenne a besoin d'une « armée », militaire et financière. La souveraineté monétaire va de pair avec l'autonomie d'une défense commune et le réarmement de la première économie européenne, l'Allemagne. L'euro avait gagné 1 % au lendemain de l'annonce du président Emmanuel Macron sur le nouveau porte-avions, La « France Libre ».

L'euro doit aussi resserrer les rangs de « ses troupes » en associant la Commission européenne, les entreprises, les banques et la Banque centrale européenne (BCE) autour d'un même objectif. Son expansion hors de ses frontières stagne depuis plusieurs années, nécessitant une nouvelle dynamique.

Le développement des secteurs stratégiques européens « constitue une occasion de structurer des chaînes d'approvisionnement centrées sur l'euro ».

Le Conseil d'analyse économique (CAE) vient d'émettre huit recommandations « offensives » pour promouvoir l'usage de l'euro dans le monde dans un rapport rédigé par Hélène Rey, économiste à la London Business School et au CEPR, et Ludovic Subran, directeur des investissements du groupe Allianz et correspondant du CAE. Longtemps reléguée au rang d'objectif secondaire par la BCE, « l'internationalisation ne se produira pas spontanément : pour tirer parti de l'ouverture actuelle, l'Union euro-

péenne doit engager un programme de réformes ciblées et de forte ampleur, capable de lever les contraintes structurelles persistantes ».

Le CAE estime qu'il serait judicieux « d'intégrer une clause soutenant la facturation en euros dans les prochains accords commerciaux négociés par la Commission européenne ». Il s'agirait de s'inspirer du modèle américain qui promeut l'usage du dollar et des intérêts de ses institutions financières et multinationales dans les accords commerciaux, de manière encore plus accentuée depuis Trump.

Le développement des secteurs stratégiques européens (énergies renouvelables, hydrogène, technologies propres, défense) « constitue ainsi une occasion de structurer des chaînes d'approvisionnement centrées sur l'euro ».

Un euro plus internationalisé ne serait pas nécessairement un euro fort, pénalisant la compétitivité des exportations. Il permettrait aux pays européens, comme l'Allemagne, de s'endetter à moindre coût. Cette capacité à profiter de taux bas n'est pas un acquis, comme en témoignent les États-Unis. Longtemps, ils ont profité de ce « privilège exorbitant » au détriment du reste de la planète, vassalisée, mais il est devenu nul depuis le retour de Trump au pouvoir.

Les marchés sont plus méfiants sur les vulnérabilités américaines et exigent d'être rémunérés pour ces risques (liquidité, volatilité...), ce qui offre une occasion à l'euro de regagner des parts de marché. En étendant ces lignes de swap (accord de fourniture de liquidités) aux banques centrales hors zone euro, la BCE peut apporter sa contribution à la compétition avec le dollar. Ce dernier reste ultradominant en Amérique latine alors qu'en Asie, il affronte la concurrence du yuan qui a déjà fait main basse sur l'Afrique. ■



Le conflit menace l'approvisionnement mondial, alors que le Moyen-Orient représente 15 % des exportations de ce métal stratégique.

La guerre en Iran menace le marché mondial de l'aluminium

MATIÈRES PREMIÈRES

Les attaques de drones iraniens sur des fonderies au Bahreïn et aux Emirats ont provoqué une flambée des prix de l'aluminium, atteignant 3.500 dollars la tonne.

Etienne Goetz

Dès le début de la guerre en Iran, les cours de l'aluminium ont pris de la hauteur car le blocage du détroit d'Ormuz fermait la route d'exportation de l'une des principales régions de production au monde. Ayant accès à une énergie abondante et bon marché, les pays du golfe Persique produisent environ 9 % de l'aluminium de la planète, et près de 15 % des exportations mondiales transitent par cet étroit couloir maritime.

La situation s'est dégradée récemment avec des attaques de drones iraniens sur des fonderies au Bahreïn et aux Emirats arabes unis le week-end dernier. Les installa-

tions d'Emirates Global Aluminium ont subi « des dommages significatifs », a fait savoir le principal producteur de la région. Quant à Aluminium Bahrain (Alba), le groupe doit encore évaluer l'ampleur des dégâts. Le producteur qatari Qatalum avait récemment, lui aussi, dû ralentir son rythme de production.

Métal énergivore

A la Bourse des métaux de Londres (LME), le prix de la tonne d'aluminium a pris plus de 6 % depuis lundi, atteignant 3.518 dollars, portant la hausse sur le mois de mars à environ 10 %. Depuis le début de l'année, le métal progresse de 17 %. « Les traders doivent se rendre à l'évidence : les approvisionnements du Moyen-Orient vont subir des coupes massives », a expliqué à Bloomberg Li Xuezhi, responsable de la recherche chez Chaos Ternary Futures.

Les tensions seront d'autant plus fortes que le redémarrage d'une fonderie d'aluminium est un processus long et coûteux. Par ailleurs, l'envolée des prix de l'énergie renchérit également les coûts de production : l'aluminium est un métal particulièrement énergivore, puisqu'il faut entre 13 et 16 MWh pour en produire une seule tonne.

Selon les observateurs du marché, il ne serait pas impossible que l'aluminium batte son record de 2022, établi à 4.073,50 dollars la tonne. Les frappes iraniennes ont visé deux sites qui produisent à eux deux environ 3,2 millions de tonnes par an. Pour rappel, lors de la guerre en Ukraine, la simple

Les tensions seront d'autant plus fortes que le redémarrage d'une fonderie d'aluminium est un processus long et coûteux.

menace d'une interruption des livraisons du géant russe Rusal (4 millions de tonnes par an) avait entraîné un bond des prix de 30 % en trois semaines.

« Le marché de l'aluminium envoie un signal que les investisseurs ne peuvent plus ignorer : le choc ne se limite plus au pétrole », avertit de son côté John Plassard, de Cité Gestion. « Ce n'est plus seulement une question de logistique, mais bien de capacité de production dans un marché

déjà tendu. » Les stocks dans les entrepôts du London Metal Exchange sont tombés à des niveaux historiquement bas et les opérateurs de marché, qui tablaient sur un léger excédent, redoutent désormais un déficit marqué.

Malgré des surcapacités de production en Chine, cette perte d'offre ne sera pas aisée à compenser, car elle concerne plus particulièrement les alliages à haute valeur ajoutée, très recherchés par l'industrie aéronautique ou automobile. Les fonderies du Moyen-Orient sont des fournisseurs clés de ces produits, notamment pour les Etats-Unis, où l'inquiétude grandit quant à la disponibilité de l'aluminium de haute pureté utilisé par l'armée.

Les Gardiens de la révolution ont d'ailleurs justifié ces attaques en affirmant que les deux entreprises visées étaient des fournisseurs de l'armée américaine, et que cette action constituait ainsi une riposte aux frappes américano-israéliennes contre les infrastructures en Iran. « Le choc actuel révèle une réalité que les marchés redécouvrent : les métaux industriels sont, eux aussi, devenus des actifs géopolitiques », conclut John Plassard. ■

Une raffinerie d'alumine irlandaise approvisionne l'industrie russe de l'armement

En Irlande, la raffinerie d'alumine Aughinish joue un rôle clé dans l'approvisionnement de l'industrie militaire russe. Propriété de Rusal, elle a vu ses exportations vers Moscou bondir depuis 2020, atteignant 68 % de sa production.

Quel est le lien entre une petite bourgade irlandaise en bord de mer et les bombardements russes sur l'Ukraine ? L'usine d'alumine Aughinish, dans le comté de Limerick, propriété du géant russe Rusal. Il s'agit de la plus grande raffinerie d'alumine d'Europe. Elle expédie près de 70 % de sa production vers la Russie, où – une fois transformée en aluminium – elle approvisionne l'industrie militaire du pays. C'est ce que révèle une vaste enquête menée par l'« Irish Times » et le réseau de journalistes d'investigation OCCRP, qui a retracé toute la chaîne de valeur liée à l'usine d'Aughinish.

Le minerai de bauxite, qui est à l'aluminium ce que le minerai de fer est à l'acier, est d'abord extrait dans des mines au Brésil et en Guinée. Il arrive par bateau chez Aughinish Alumina, où il est transformé en alumine selon des procédés chimiques classiques utilisant la chaleur et la soude caustique. L'alumine est ensuite expédiée vers la Russie via le port de Saint-Petersbourg, puis acheminée vers deux fonderies, celles de Saïanogorsk et de Krasnoïarsk (deux sites installés près de la frontière avec la Mongolie), pour y produire de l'aluminium.

Incontournable pour la fabrication de missiles

Le reste de la chaîne de valeur est opaque, mais il ne fait guère de doute qu'une partie de cet aluminium finit dans les chars ou les missiles de l'armée russe. Comme le relève l'« Irish Times », l'usine de Krasnoïarsk se vante sur son site Internet d'être la seule fonderie en Russie capable de produire de l'alu-

minium de haute pureté, une matière première incontournable pour la fabrication d'avions de chasse ou de missiles. Si cette usine possède de multiples sources d'approvisionnement, Aughinish en reste le principal fournisseur : les deux tiers de son alumine proviennent d'Irlande, selon les documents consultés par les journalistes.

Une centaine de fabricants d'armes approvisionnés

Toujours selon l'« Irish Times », l'aluminium qui sort de la fonderie de Krasnoïarsk est vendu en grande partie au négociant moscovite Aluminium Sales Company (ASK), très lié à l'industrie de l'armement. Selon des documents confidentiels, ASK a acheté pour près de 550 millions d'euros d'aluminium à Rusal. Une centaine de fabricants d'armes se sont approvisionnés auprès d'ASK, dont 40 font l'objet de sanctions internationales.

Depuis la prise de contrôle de la raffinerie d'Aughinish par Rusal en

2006, le gouvernement irlandais a souvent été confronté au dilemme entre la préservation des emplois et la vertu diplomatique. L'usine emploie 400 personnes et en fait vivre au moins 1.000 autres. Que ce soit en 2014, ou en 2022, la raffinerie et l'alumine sont toujours passées entre les gouttes. Après l'invasion de 2022, Bruxelles a certes mis en œuvre de nombreux trains de sanctions contre les hydrocarbures russes ou les oligarques, mais l'alumine et Rusal en sont exemptés.

Comble de l'histoire : la Russie est non seulement devenue le principal client de l'usine d'Aughinish, mais les exportations vers Moscou ont sensiblement augmenté après l'invasion de l'Ukraine. Entre 2020 et 2024, les importations russes d'alumine irlandaise sont passées de 394.430 tonnes à 826.584 tonnes, selon les statistiques de Dublin. Alors que la Russie représentait 23 % des ventes de l'usine irlandaise auparavant, elle en pèse désormais 68 %. — E. Go.

La Grèce réintègre l'indice boursier des économies développées

BOURSE

Le fournisseur d'indices MSCI a annoncé mardi soir sa décision de reclasser le pays méditerranéen.

Basile Dekonink

— Correspondant à Athènes

En Grèce, la décision était attendue avec impatience. Et même depuis des années. Treize ans après avoir été la première économie déclassée de l'indice boursier « marché développé » de MSCI, le pays méditerranéen a enfin regagné ses galons, mardi soir. « Pour nous, cela signifie avec certitude la fin de la crise qui a frappé l'économie ces quinze dernières années », estime Alexandros Nikolopoulos, conseiller en investissement pour HellasFin.

Dans un communiqué, MSCI a indiqué que la Grèce serait reclassée du statut de marché émergent à celui de marché développé « en une seule étape », d'ici à un an, à l'occasion de la revue d'indice de mai 2027. La Grèce avait déjà été reclassée par FTSE Russell et S&P Global Ratings ces derniers mois. « Les acteurs ont reconnu que l'infrastructure du marché grec a convergé vers les standards européens développés et répond aux critères des marchés développés », a justifié Raman Aylur Subramanian, responsable de la classification des marchés de MSCI.

Sortie du purgatoire

Pour la Bourse grecque, l'annonce marque la sortie définitive du purgatoire financier, un peu plus de dix ans après la mise en place du contrôle des capitaux et la suspension pour cinq semaines de l'indice Athens Stock Exchange (ASE). Les Grecs composent toujours avec d'immenses difficultés mais le pays a regagné un à un ses galons d'économie développée, portée par une croissance supérieure à la moyenne de la zone euro et par le dégonflement spectaculaire de sa dette publique. Les agences de notation l'ont toutes reclassée en catégorie « investissement », ces trois dernières années.

Ne manquait plus que le

changement de statut de l'indice alors que la Bourse d'Athènes, dont l'opérateur a été racheté récemment par Euronext, a clôturé l'année 2025 avec une capitalisation totale de 146,8 milliards d'euros. Un niveau jamais atteint depuis juin 2008.

« D'un point de vue des marchés de capitaux, c'est un changement substantiel et matériel qui va entraîner un certain nombre d'événements de liquidité, se réjouit Camille Beudin, le nouveau président du conseil d'administration de la Bourse d'Athènes. Des fonds indiciels vont se positionner, et cela va permettre aux sociétés grecques d'attirer des nouveaux pools d'investisseurs. »

Inquiétudes

Ces dernières années, la Bourse d'Athènes – dont l'opérateur vient d'être renommé Euronext Athens – s'est rapprochée des exigences de MSCI en termes de transparence et de liquidité. Plusieurs opérations d'envergure (cotation d'Optima Bank, vente de la participation de l'Etat dans les banques et l'aéroport d'Athènes) ont été menées, quand l'émission de dettes des entreprises hellènes a explosé. Le volume quotidien des transactions flirte avec les 370 millions d'euros, soit une augmentation de 60 % sur un an.

La mise à niveau du statut d'Atxex soulève toutefois des inquiétudes. Les sociétés cotées grecques, bien en valeur dans l'indice émergent, pourraient être noyées dans l'indice développé. Seules les quatre banques systémiques du pays, ainsi que l'opérateur de loterie Allwyn ont la taille requise pour devenir des composants de l'indice.

Les autres sociétés risquent de passer sous les radars des investisseurs. « Personnellement, je préfère être le premier au village plutôt que le dernier en ville », tranche Alexandros Nikolopoulos. A court terme, le reclassement de la Grèce devrait provoquer une sortie nette de capitaux de 300 millions de dollars, estiment les analystes de JPMorgan Chase & Co, les investisseurs des marchés émergents n'ayant pas le droit de détenir des actions de marchés développés.



Lire Crible
Page 32

annonces judiciaires & légales

VILLE DU BOURGET

AVIS DE REPORT DE LA PARTICIPATION DU PUBLIC PAR VOIE ÉLECTRONIQUE

Projet de construction d'un ensemble de logements et de commerces, situé à l'angle de la rue de Verdun et de l'avenue de la Division Leclerc au Bourget - Demande de permis de construire n° 0930132500022

La Ville du Bourget a décidé de reporter la procédure de participation du public par voie électronique relative au projet de construction d'un ensemble de logements et de commerces, situé à l'angle de la rue de Verdun et de l'avenue de la Division Leclerc au Bourget, porté par la société DMD3 AULNAY.

Cette participation du public par voie électronique devait initialement se dérouler du 30 mars 2026 à 12h00 au 30 avril 2026 à 12h00.

Le report est décidé pour le motif suivant : actualisation du dossier.

La procédure fera l'objet d'un nouvel avis au public, publié dans les conditions prévues par les textes applicables, au moins quinze jours avant la nouvelle date d'ouverture de la participation du public par voie électronique.

Les renseignements relatifs à ce dossier peuvent être demandés auprès de la Mairie du Bourget, Hôtel de Ville, 65 avenue de la Division Leclerc, 93350 Le Bourget, par courriel à urba@ville-lebourget.fr ou par téléphone au 01 48 38 82 82.

Fait au Bourget, le 27/03/2026

La Ville du Bourget.

EP 26-0071 E / contact@publegal.fr

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

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

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

euronext

SÉANCE DU 01 - 04 - 2026
CAC 40 : 7981,27 (2,10 %) NEXT 20 : 12024,86 (2,34 %)
CAC LARGE 60 : 8608,28 (2,10 %)
CAC ALL-TRADABLE : 5926,11 (2,34 %)
DATE DE PROGRATION : 27 AVRIL

CAC 40

Table listing CAC 40 companies with columns for company name, volume, price change, and other metrics.

Table listing various French companies with columns for company name, volume, price change, and other metrics.

SRD Suite

Table listing companies in the SRD Suite with columns for company name, volume, price change, and other metrics.

SRD Suite

Table listing companies in the SRD Suite with columns for company name, volume, price change, and other metrics.

SRD

Table listing companies in the SRD section with columns for company name, volume, price change, and other metrics.

VALEURS FRANÇAISES

Table listing various French companies with columns for company name, volume, price change, and other metrics.

VALEURS FRANÇAISES

Table listing various French companies with columns for company name, volume, price change, and other metrics.

VALEURS FRANÇAISES

Table listing various French companies with columns for company name, volume, price change, and other metrics.

AUTRES VALEURS DE LA ZONE EURO

Table listing companies from other European zones with columns for company name, volume, price change, and other metrics.

VALEURS ZONE INTERNATIONALE

Table listing international companies with columns for company name, volume, price change, and other metrics.

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

PORTRAIT

par Julie Le Bolzer

Alexandre Baisse tient la route chez Sebeltech

En ce printemps assombri par la crainte d'une vague de gel, Alexandre Baisse concède que le verglas servirait son business. Car le patron de Sebeltech est à l'aube d'une période « relativement creuse » : sa marque, Musher Antiglisse, est spécialisée dans les chaussettes à neige pour pneus de véhicules...



vets protègent la technique de fabrication en 3D de sa chaussette en tricot. « Il est autant à l'aise dans la production que la commercialisation, il a l'entrepreneuriat dans le sang », jauge sa compagne, Philippine Vendœuvre, cadre de la licorne du jeu sur mobile Voodoo...

Emmaüs et BMW

Passé par l'Essec et Sciences Po Paris, il a empilé les stages chez Emmaüs, BMW, EY, la Cour des comptes ou encore le Morocco Employment Lab, institution dédiée à l'éducation des jeunes au Maroc (« une expérience vécue en distanciel pour cause de Covid »)...

Président de l'entreprise, tandis que son père en est le directeur général, Alexandre Baisse assure que « la société est gérée sans hiérarchie entre père et fils ». Quand il ne pilote pas Sebeltech, ce sportif pratique le snowboard en hiver, la plongée en été... et la course à pied en toute saison.

ENTREPRISES

CRÉDIT MUTUEL ARKÉA Catherine Gicquel Le Gall devient présidente du directoire d'Arkéa Banque Entreprises et Institutionnels, filiale du groupe bancaire dédiée aux financements des entreprises...

Catherine Gicquel Le Gall, 51 ans, titulaire d'un DESS stratégie et ingénierie financière mais aussi du CMA de la Société Française des analystes financiers, officie au sein du groupe Crédit Mutuel Arkéa depuis plus de vingt-deux ans...

KEYRUS MANAGEMENT Emmanuelle Muller Schropp devient directrice générale du cabinet de conseil.

Emmanuelle Muller Schropp, 52 ans, a contribué, après des études à Paris-Dauphine, durant quinze ans au développement du conseil chez Grant Thornton. Elle a notamment dirigé l'équipe dédiée à la finance numérique.

IMMO MOUSQUETAIRES Myriam Darrivière devient directrice générale de la filiale immobilière du groupement Mousquetaires.

Myriam Darrivière, 43 ans, a suivi le programme grande école de l'Essec Business School. Elle a fait ses armes chez Merciaris et Grupo Exito...

ONEPOINT Xavier Côte de Soux a été nommé partner et directeur général de l'entité défense et souveraineté de cet acteur de la transformation numérique.

Xavier Côte de Soux, 54 ans, est alumnus de l'Insead, de l'IAE Paris-Sorbonne et de l'ISEP. Il a notamment œuvré au sein de Capgemini. Il a également été directeur exécutif de Sogeti France.

COMPASS GROUP Jérôme Perrier rejoint le comité exécutif France de cet acteur de la restauration collective en qualité de directeur général pour la France de Medirest, de Scolarest et des Cuisines Centrales.

Jérôme Perrier, 51 ans, est titulaire d'un MBA en hospitality management de l'Essec Business School. Il a effectué une grande partie de sa carrière au sein de Sodexo, assurant notamment la direction des ventes chez Sogeres & Sherpas avant d'accéder au poste de chief growth officer de Sodexo.

Ils sont nés un 2 avril

- Gwenaëlle Aubry, romancière et philosophe, 54 ans. Eric Besson, ex-ministre, 68 ans. Camille Bonenfant-Jeanneney, présidente des concessions autoroutières du groupe Eiffage, 45 ans. Christelle Caillaud, fondatrice de Sukha, 57 ans. Philippe Carli, ex-CEO d'Amateur, ex-président d'Ebra, 66 ans. Charles-Amédée de Courson, homme politique, 74 ans. Carole Ferrand, deputy CEO de Motier Holding, présidente d'honneur de Terra Nova, 56 ans. David Ferrer, joueur de tennis, 44 ans. Emmylou Harris, chanteuse, 79 ans. Jean-Noël Jeanneney, ex-président de la BNF, historien, 84 ans. Stéphane Lambiel, patineur artistique, 41 ans. Laurent Le Bon, président du Centre Pompidou, 57 ans. Thierry Lincou, champion de squash, 50 ans. Ada di Marzo, CEO France de Bain & Company, 52 ans. Mathilde Monnier, chorégraphe, 67 ans. Augustin de Romanet de Beaune, ex-PDG de Groupe ADP, 65 ans. Cécile Schmolgruber, CEO de Stereolabs, 39 ans. Michel Troisgros, chef, 68 ans. Jean-Michel Wilmotte, architecte, 78 ans.

Envoyez vos nominations à carnetlesechos@nomination.fr

Table with columns: ISIN, VALEUR, Δ, C, OUV, HT, +BS, CLÔT, ÉCART, VOL. Contains financial data for Euronext Hors SRD.

Table with columns: ISIN, VALEUR, Δ, C, OUV, HT, +BS, CLÔT, ÉCART, VOL. Contains financial data for Euronext Hors SRD.

Table with columns: ISIN, VALEUR, Δ, C, OUV, HT, +BS, CLÔT, ÉCART, VOL. Contains financial data for Euronext Hors SRD.

Table with columns: TAUX, MARCHÉS MONÉTAIRES ET EURODEVISES. Contains exchange rate data.

Table with columns: CERTIFICAT/FONDS, INVESTIR 10. Contains fund performance data.

Table with columns: CHANGES, COURS AU COMPTANT. Contains commodity prices.

Les Echos Les Echos sont une publication du Groupe Les Echos. PRINCIPAL ASSOCIÉ UFPAR (LVMH) PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION Stéphane Bianchi DIRECTRICE DE LA PUBLICATION DIRECTRICE GÉNÉRALE Michèle Benbunan DIRECTRICE GÉNÉRALE PÔLE LES ECHOS Bérénice Lajouanie

DIRECTEUR DES RÉDACTIONS Christophe Jakubaszyn DIRECTRICE ADJOINTE DES RÉDACTIONS Clémence Lemaitre RESPONSABLE DE LA NEWSROOM PLATEFORME Etienne Lefebvre RESPONSABLE DE LA NEWSROOM AUDIENCE ET ENGAGEMENT Céline Pénavaire RESPONSABLE DE LA NEWSROOM JOURNAL David Barroux

DIRECTEUR DE CRÉATION DU GROUPE LES ECHOS Fabien Laborde EDITORIALISTES Cécile Carnaudet, Sabine Delanglade, Eric Le Boucher, Jean-François Péresse, Dominique Seux, François Vidal, Jean-Marc Vittori, Laurent Fialle (dées), Sylvie Ramadier (Le Crible), LES ECHOS PATRIMOINE RÉDACTRICE EN CHEF Marie-Christine Sonkin

IMPRESSION L'imprimerie (Tremblay-en-France), 164 Piérot (Gallargues). Origine du papier : France. Taux de fibres recyclées : 100%. Ce journal est imprimé sur du papier porteur de FIC (label européen sous le numéro F131/002). Eutroprésiation : P 0,01g/tonne de papier. Membre de l'Association O.D.C.P.P.A.P. : 0426 C 83015. Toute reproduction, même partielle, est interdite sans l'autorisation expresse de l'éditeur (04 du 11 mars 1957).

EN VUE

Mohammed ben Zayed Al Nahyane



Enfin un allié motivé pour Donald Trump. Le président américain est en colère contre Emmanuel Macron et Keir Starmer, peu enclins à le rejoindre militairement dans son borbier. Mohammed ben Zayed Al Nahyane (« MBZ »), lui, fait moins de chichis. En dépit de la neutralité affichée jusqu'ici, les Emirats arabes unis sont, selon eux, le pays le plus visé par l'Iran, avant même Israël. Forcément, ça finit par agacer. Changement de ton, donc. Et « game changer » ? L'histoire le dira, mais selon le « Wall Street Journal », les Emirats se préparent désormais à aider les Etats-Unis à rouvrir le détroit d'Ormuz par la force et poussent l'ONU à prendre une résolution en ce sens. A priori, MBZ n'ira pas lui-même. Mais cela doit le démanger. Bête noire de l'Iran et obsédé par les Frères musulmans, le fils préféré du bédouin fondateur des Emirats est un ex-pilote de chasse, passé par l'Académie royale militaire de Sandhurst, au Royaume-Uni. Il peut apprécier en expert les avions Rafale que lui vend Macron, qui en a fait son principal allié au Moyen-Orient. En plus, Mohammed ben Zayed se « rêve en une sorte de James Bond », explique à « L'Express » le spécialiste Bernard Haykel (Princeton). Oubliez « MBZ », appelez-le « Zéro Zéro Z ». Officiellement au pouvoir depuis quatre ans, en réalité aux manettes depuis 2014 et l'AVC qui a alors frappé son demi-frère (le précédent président), MBZ a bâti l'armée la plus puissante du monde arabe et une fortune colossale. Il tient le bâton et la carotte, de quoi se poser en leader régional. Quitte à alimenter ces dernières années les tensions avec son frère ennemi « MBS », le leader de l'Arabie saoudite, dont on disait jadis qu'il était le mentor. La situation le pousse toutefois à se rabibocher. Quand on vous dit que Trump est un grand « peacemaker ». — **Derek Perrotte**

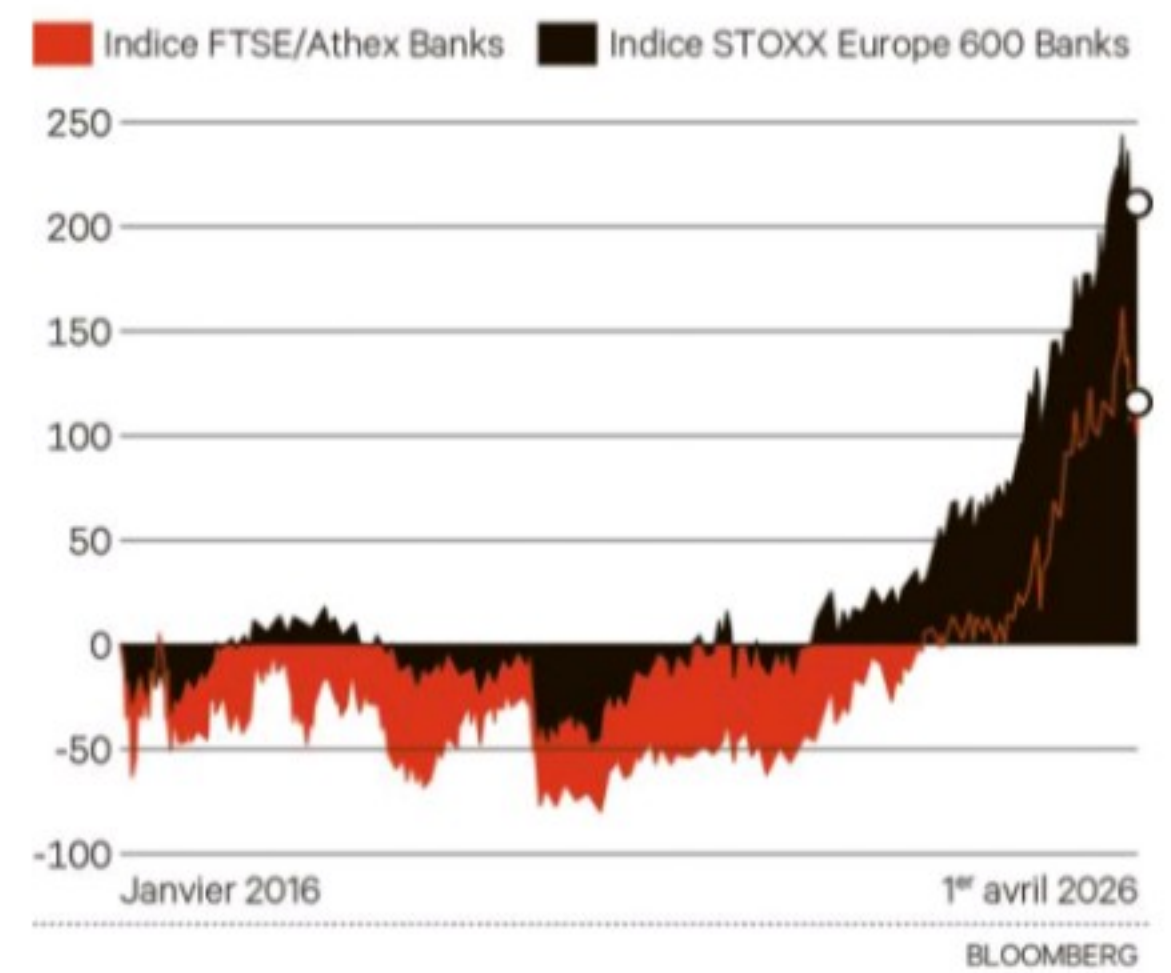
Odyssée mémorable

Le retour de la **Bourse grecque** dans les indices des pays développés profite à ses banques.

Seffondrer après l'annonce d'une bonne nouvelle, comme le messager de l'Antiquité, personne ne craint un sort aussi funeste pour la Bourse d'Athènes. Car le retour de la Grèce dans l'indice MSCI des pays développés début 2027 doit être le point d'orgue d'une « recovery » longue de plus de dix ans, le temps d'une Odyssée plutôt que d'un marathon. L'indice national a connu un grand creux boursier en février 2016, quelques mois après la crise de la dette publique, et trois ans après les mesures d'abandon de dette qui avaient coûté cher aux banques françaises. Et il a connu pire lors de la pandémie de Covid-19, en novembre 2020. La ténacité hellène, qui a payé, va lui permettre d'attirer des flux d'investissements plus importants, à coup sûr pour les élus des indices. C'est une leçon à méditer pour les investisseurs obligataires qui semblent incapables actuellement de jouer leur rôle de vigiles (« bond vigilantes ») face aux excès d'endettement des grands pays développés. Selon des simulations, seuls Allwyn qui contrôle l'entreprise de jeux et loteries OPAP ainsi que les banques systémiques - Alpha Bank, Eurobank, National Bank of Greece et Piraeus Bank - auraient la taille suffisante. Des experts sages comme l'antique signalent le risque habituel pour les sociétés cotées, celui de tomber dans l'anonymat en passant dans un plus grand bassin boursier. Pour les banques hellènes, le risque est toutefois limité par les efforts d'assainissement mémorables du pays. Malgré leur petite taille, elles ne sont pas jugées plus vulnérables que la moyenne européenne aux chocs internationaux, y compris celui provoqué par la guerre d'Iran. — **Sylvie Ramadier**

Les banques grecques face aux actions bancaires européennes

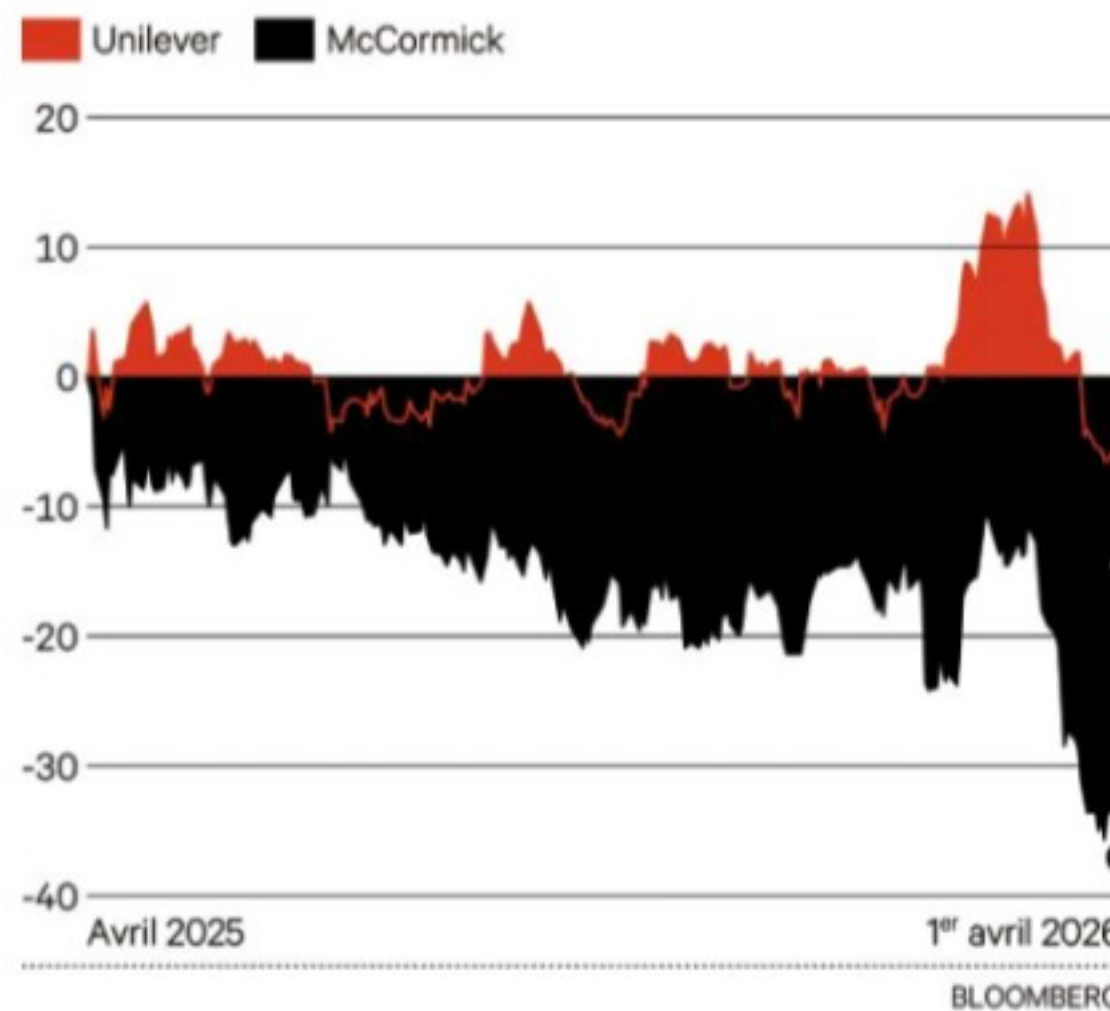
Variation en %, dividendes réinvestis



Liberté conditionnelle

Unilever face à McCormick

Variation en %, dividendes réinvestis



Unilever tourne une page de son histoire. Mais la transition s'annonce complexe.

Il y a vingt-six ans, les soupes Knorr, la moutarde Maille, les savons Dove et les déodorants Axe s'étaient dit oui, pour le meilleur et pour le pire. Une grande famille unie sous le même toit. C'est fini. Unilever vient de mettre un terme à son mariage. Le conglomérat, qui se rêve en pure player de la beauté et des soins, a demandé le divorce et rend son tablier alimentaire, qu'il a recasé dans les bras de McCormick. Nouveaux époux, nouvelle vie. L'entité va prendre le nom de l'américain, s'installera à Hunt Valley et sera cotée au NYSE. C'est désormais l'équipe dirigeante américaine qui tiendra le foyer. L'anglo-néerlandais n'aura plus voix au chapitre. Sauf que l'ex-mari ne tourne pas vraiment la page. Il restera actionnaire, avec 9,9 % en direct, et 55,1 % en indirect. Il a signé les papiers, mais il ne rendra pas les clés. Le divorce n'est pas totalement assumé. La séparation avait sa logique : les marges dans la beauté surpassent celles de l'alimentaire, la croissance y est plus forte, et la dette va se réduire. Mais le divorce a un prix. Sur les 15,7 milliards encaissés en cash, une bonne part fondera en ajustements fiscaux. Et sans la division alimentaire pour absorber les coûts fixes, la marge opérationnelle va souffrir. Enfin, post-transaction, dérivés pétroliers et huile de palme représenteront 46 % des matières premières. Des intrants cycliques, volatils, sur lesquels Unilever n'aura aucune prise. Pire, pendant quinze mois, chaque résultat trimestriel de McCormick, chaque alerte sur ses marges, chaque soubresaut de son cours deviendra une variable parasite dans l'équation Unilever. Séparé, oui. Libre, pas tout à fait. — **Laurence Boisseau**



LA PHOTO DU JOUR

QUALIFICATION HISTORIQUE DE L'IRAK POUR LE MONDIAL 2026

Malgré la guerre au Moyen-Orient, Bagdad a joyeusement fêté mercredi la qualification de l'équipe nationale de football irakienne pour le Mondial, une première en quarante ans. Les Lions de Mésopotamie ont dominé la Bolivie en finale du barrage intercontinental (2-1) et se retrouveront en poule avec le Sénégal, la France et la Norvège dans le groupe I du Mondial, organisé cet été par les Etats-Unis, le Mexique et le Canada (11 juin-19 juillet).

Photo Ahmad Al-Rubaye/AFP

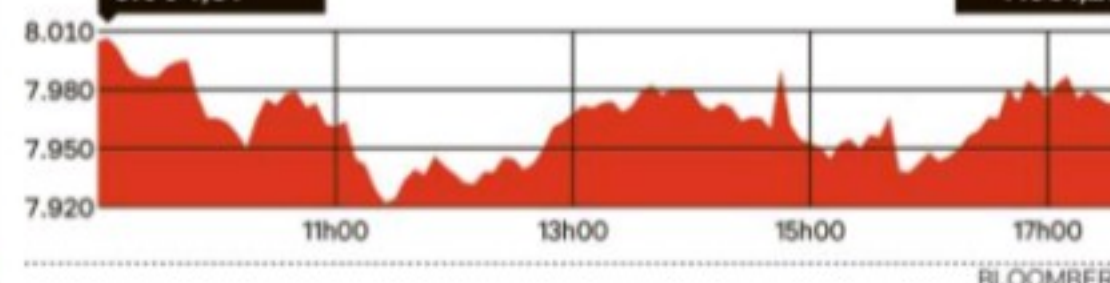
Net rebond du CAC 40

DEPUIS LE 31-12-2025 : - 2,06 %
DEPUIS LE DÉBUT DU MOIS : + 2,10 %

PLUS HAUT : 8.006,47
PLUS BAS : 7.918,52

OUVERTURE + 2,40 %
8.004,81

CLÔTURE + 2,10 %
7.981,27



A la Bourse de Paris, l'indice CAC 40 a terminé en forte hausse de 2,1 %, tout juste sous la barre des 8.000 points, à 7.981,27 points.

Le marché parisien a profité d'un rebond général des Bourses au lendemain des déclarations de Donald Trump annonçant la fin imminente de la guerre en Iran.

Ailleurs en Europe le DAX allemand a progressé de 2,73 % et le Footsie londonien de 1,85 %. A Wall Street, les indices progressaient de plus de 1 % après avoir déjà fortement rebondi mardi soir.

Du côté des valeurs, **Société Générale** (+6,8 %) a enregistré la plus forte hausse du CAC 40. **BNP Paribas** a gagné 5,42 % et **Crédit Agricole** 4,08 %. **Arcelor-Mittal** (+6,43 %) a signé la deuxième meilleure performance de l'indice. **Thales** (+5,71 %) s'est hissé sur la troisième marche du podium. D'autres poids lourds de la cote ont fortement progressé. **Schneider Electric** a ainsi gagné 4,74 %.

TotalEnergies a en revanche perdu 4,14 % en raison de la dégru des prix du pétrole (-13 %).

Les Echos

« Leadership & Management »

Chaque semaine, Muriel Jator vous propose un rendez-vous inspirant, en phase avec vos défis professionnels.

lesechos.fr/newsletters