



Présidentielle : Le Pen écarte tout plan B

- La leader du RN veut se présenter à tout prix en 2027 et enterre pour l'instant l'hypothèse Bardella.
- Elle entend engager tous les recours possibles contre sa condamnation et son inéligibilité immédiate.
- A la tête de Renaissance, Gabriel Attal entend se poser en champion de la lutte contre l'extrême droite. // PAGES 2-3

Les touristes bouddent l'Amérique de Trump



Mark Wickens/NYT-Redux-REA

VOYAGES Ce ne sont que des signaux faibles mais ils pourraient commencer à inquiéter les acteurs du tourisme aux Etats-Unis. Les attaques permanentes de Donald Trump contre le reste du monde commencent à avoir un impact négatif sur l'image de l'Amérique. Surtout que les officiers en charge de l'immigration sont, eux aussi, de plus en plus durs. Résultat, les réservations dans les hôtels américains du groupe Accor sont en baisse de 25 % et Voyageurs du Monde sent, lui aussi, un véritable décrochage. Au-delà de l'effet Trump, c'est aussi l'effet prix lié à l'inflation et au cours du dollar qui pénalise cette destination. // PAGE 23



Alamy Stock Photo / Abcar

UniCredit relance les grandes manœuvres en Italie

BANQUE L'autorité de surveillance des marchés italienne, la Consob, a approuvé le document comportant la proposition de rachat de 14 milliards d'euros d'UniCredit sur Banco BPM. La deuxième banque transalpine lan-

cera son OPE à partir du 28 avril jusqu'au 23 juin. Mais la banque milanaise s'oppose toujours à son assaillant. Premier actionnaire de Banco BPM, le Crédit Agricole rappelle ne pas avoir l'intention de lancer une offre mais veut défen-

dre ses intérêts en Italie, son deuxième marché domestique. La banque mutualiste a été autorisée par la Banque centrale européenne (BCE) à accroître sa participation dans Banco BPM jusqu'à 19,9 %. // PAGE 28

Série Limitée

Spécial Hommes et design

Retraites La CFDT revient à la charge sur la prise en compte de la pénibilité // P. 3

Switch 2
Nintendo dévoile sa nouvelle console hybride // P. 24

Droits de douane
Ces pays qui ont tenté d'amadouer Trump // PP. 6-7

L'éditorial

Passion immobilière



Vingt-huit millions de propriétaires. La photographie livrée mercredi par l'Insee confirme la préférence française pour la propriété. Mais elle apporte surtout un nouvel éclairage qui appuie le tableau d'ensemble. Un tiers de ces détenteurs immobiliers possèdent au moins deux logements. Pour trois millions, le portefeuille monte même à trois ou quatre biens.

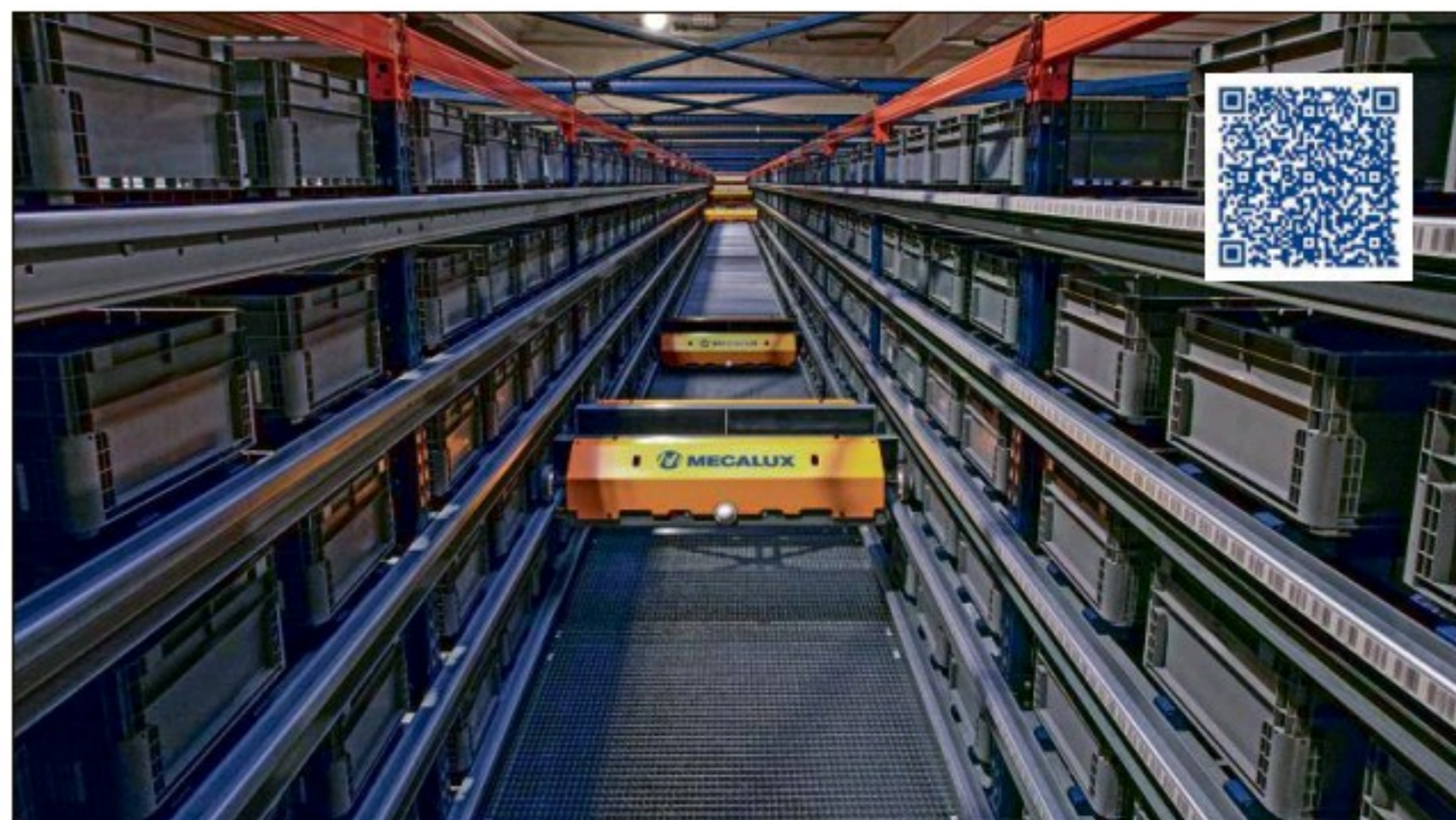
Bref, les Français aiment la pierre : elle rassure contre les aléas de la vie.

La tentation la plus répandue est d'y voir autant de rentiers à pressurer. Après tout, les prix ont pris l'ascenseur montant et ce patrimoine n'est pas délocalisable. Parions, hélas, que dix idées fleuriront dans le budget 2026, comme celle des fameux « loyers fictifs » des propriétaires occupants de leurs logements réapparue l'an dernier. En concentrant l'imposition des fortunes sur le seul immobilier, Emmanuel Macron était dans cette veine.

La vérité est pourtant tout autre. Depuis une quinzaine d'années, les propriétaires sont la vache à lait de tous les pouvoirs publics confondus. Les frais de notaire sont repartis à la hausse. Le barème de l'IFI n'a pas été revalorisé depuis treize ans (pour les plus aisés). L'investissement locatif, contrairement à une idée reçue, est moyennement rentable entre la fiscalité et les rénovations imposées.

Attention donc aux vraies fausses pistes au moment où l'urgence est de construire davantage. En réalité, les mouvements fiscaux, s'il devait y en avoir, devraient suivre cet objectif simple : faciliter la mobilité horizontale entre les propriétaires pour aider les mutations professionnelles (plus-values, droits de mutation), au détriment de la transmission verticale entre générations (héritages).

Cela fait beaucoup de tabous mais voilà un beau sujet de débat !
— Dominique Seux



SOLUTIONS AUTOMATISÉES POUR ENTREPÔTS INTELLIGENTS

☎ 0 810 18 19 20
Service gratuit + prix d'un appel local

mecalux.fr

Le Pen écarte pour l'instant l'hypothèse Bardella en vue de la présidentielle

POLITIQUE

Après avoir fait appel de son jugement, Marine Le Pen n'a pas renoncé à se présenter à l'élection présidentielle de 2027, écartant pour le moment la question de sa succession.

Jacques Paugam

Toujours dans l'ombre de sa mentore. Après la condamnation de Marine Le Pen, Jordan Bardella, 29 ans, apparaît moins, au sein du RN, comme un véritable recours qu'une solution d'extrême urgence si celle-ci était définitivement empêchée de se présenter en 2027. « Je ne me laisserai pas éliminer ainsi », a indiqué Marine Le Pen, lundi soir, sur le plateau du « 20 Heures » de TF1, laissant peu de doute sur sa volonté d'en découdre face au « système ». Avec le risque, pour le RN, de tarder à préparer l'après-Marine Le Pen.

« Depuis vingt-cinq ans, je tisse un lien particulier avec les Français qui me permet d'être la favorite de l'élection présidentielle », a rappelé la cheffe de file des députés RN, ce mercredi, dans un entretien accordé au « Parisien ». Une longévité qui contraste avec l'expérience relative de Jordan Bardella, propulsé président de parti à l'âge de 26 ans.

Numéro 2

« J'ai fait campagne sur un binôme pour lequel nous nous préparons avec Jordan : que je sois candidate à la présidentielle et qu'il soit Premier ministre », a réaffirmé Marine Le Pen, comme pour marquer sa prééminence après avoir interjeté appel. Interrogée sur sa succession, elle a tranché : « Il n'est pas question aujourd'hui d'envisager un plan B avant même d'être allé au bout du plan A. »

Mardi, la cour d'appel de Paris a annoncé que ce deuxième procès

pourrait se tenir au plus tard au début de l'année 2026, avec une décision rendue à l'été. De quoi entretenir l'espoir, même mince, pour la députée du Pas-de-Calais, déchue de son mandat de conseillère départementale de pouvoir présenter sa candidature à l'élection présidentielle de 2027.

Marine Le Pen avait déjà laissé entendre que son cadet, malgré une soignée mise en scène autour de leur complicité, n'était pas réellement sur la ligne de départ. « En 2032, Jordan aura 36 ans », confiait-elle au « Figaro » peu avant l'annonce du jugement du tribunal correctionnel de Paris. Une manière de signifier que rien ne presse pour le jeune dirigeant à l'ascension fulgurante au sein du parti d'extrême droite.

Mais cette condamnation rebat les cartes pour le RN. Confronté à ce qui paraissait jusqu'ici impensable – l'absence d'une quatrième candidature de Marine Le Pen –, le parti se voit forcé d'envisager toutes les hypothèses. Qui pour relever le flambeau si la justice confirme la peine en appel ? Logiquement, Jordan Bardella apparaît le mieux placé, de par ses responsabilités de chef de parti et sa proximité avec l'héritière de Jean-Marie Le Pen.

En interne, cette solution reste néanmoins taboue. Après la déception du RN au second tour des dernières législatives, son président ne s'est pas véritablement attelé à réformer le parti. Malgré son talent médiatique, Jordan Bardella avait

« Il n'est pas question aujourd'hui d'envisager un plan B avant même d'être allé au bout du plan A. »

MARINE LE PEN
Cheffe de file des députés RN



Marine Le Pen a laissé entendre que Jordan Bardella ne serait pas prêt pour la remplacer en 2027. Photo Ludovic Marin/AFP

aussi montré quelques faiblesses en débat face à Gabriel Attal, alors Premier ministre, durant la campagne des élections européennes. Et en tournée dans toute la France pour la promotion de son livre, « Ce que je cherche », l'eurodéputé était apparu souriant entouré de militants lors des réquisitions au procès de Marine Le Pen, contrastant avec l'humeur générale au sein du parti. Cela avait pour le moins étonné en interne.

Loyauté

« En choisissant d'en faire une tête de liste aux élections européennes puis un candidat à Matignon, Marine Le Pen a, en quelque sorte, créé les conditions de sa propre usure aux yeux de l'opinion », remarque un observateur.

Conscient du risque d'apparaître, malgré lui, en embuscade, Jordan Bardella multiplie depuis le jugement les déclarations de loyauté sans faille : « J'ai toujours fait ce qu'elle m'a demandé de faire, ma loyauté à Marine est totale, les Français le savent, ils savent aussi que j'ai une dette envers elle [...] Je vous fais une promesse [...] nous avons commencé ce travail à deux, nous le finirons à deux », s'est-il exprimé, mardi matin, interrogé sur CNews et Europe 1.

« Si elle le désigne parce qu'elle est dans l'impossibilité d'y aller elle-même, tout le parti se mettra en ordre de marche derrière lui », croit devenir un stratège proche du RN. Reste que Marine Le Pen entend mener ce qui pourrait bien être sa dernière bataille jusqu'au bout. ■

L'exécution provisoire

Dans sa stratégie de défense, Marine Le Pen a besoin que Jordan Bardella n'apparaisse pas comme un candidat de substitution évident.

LE FAIT
DU JOUR
POLITIQUE
de Cécile
Cornudet



Un ticket dans la vie politique virtuelle, cela s'entend ; un ticket dans la réalité d'une condamnation judiciaire, cela n'existe pas. Et si cela perdure, il ne faut pas attendre. Mercredi dans « Le Parisien », Marine Le Pen déchire le ticket. « Il n'est pas question d'envisager un plan B avant même d'être allé jusqu'au bout du plan A », dit-elle, puisqu'une élection présidentielle « n'est pas une élection de parti mais de personne ». « Depuis vingt-cinq ans, je tisse un lien particulier avec les Français qui me permet d'être la favorite de l'élection présidentielle », prend-elle soin de préciser. Sans doute est-il besoin. Si le plan B comme Bardella est un peu trop évident, c'est toute sa stratégie de défense qui s'effondre. Les juges ont éliminé la candidate du RN, ils ont « violé l'état de droit », les électeurs doivent se mobiliser. Où est la violation de l'état de droit, si les deux sont interchangeables ? Les électeurs ont un autre débouché donc tout va bien. Voilà l'idée qu'il faut casser. Marine Le Pen le dit d'ailleurs : « J'ai quand même l'impression que les élites s'habituent assez tranquillement à la tyrannie. On élimine un candidat ? Ce n'est pas grave, il y en aura un autre... et bien moi je refuse

de m'y habituer ». En réalité, c'est moins les « élites » que ses propres électeurs qui l'inquiètent. Que disent les sondages depuis la décision de justice ? La même chose que ceux qui avaient suivi les réquisitions en novembre : les électeurs RN ne sont pas plus ébranlés que cela par la décision de justice, ils pensent à une écrasante majorité que Jordan Bardella ferait un bon candidat. Comment nourrir l'indignation dans ces conditions, pendant de longs mois qui plus est ? Difficile. La survie de Marine Le Pen vaut bien une petite exécution provisoire de Jordan Bardella. D'autant que cela peut aussi être une façon de le protéger. Elle sait ses insuffisances : une campagne courte éviterait qu'elles soient visibles trop tôt. D'ici là, il pourrait se densifier en coulisse, d'autant qu'une Marine Le Pen seule candidate permet aussi de dissuader ceux qui se verraient bien concurrencer un Bardella plus faillible : Sarah Knafo, Marion Maréchal, voire Bruno Retailleau. Sauf qu'il y aura bien un moment, si la condamnation se confirme, où il faudra se résoudre au plan Bardella. Dans quel état ? Pour maintenir la pression sur les juges, Marine Le Pen risque mine de rien d'abîmer son poulain. Il sera bien tard ensuite pour faire changer le regard. La cour d'appel de Paris envisage une décision à l'été 2026, neuf mois pour faire naître une vraie alternative cette fois, c'est court. ccornudet@lesechos.fr

Des voies de recours multiples mais hasardeuses

Depuis sa condamnation, Marine Le Pen martèle que la décision est « contraire à l'Etat de droit » et fait feu de tout bois judiciaire.

Valérie de Senneville

Une décision d'appel promise par la justice pour « l'été 2006 » mais d'ici là ? Et après ? Depuis sa condamnation à cinq ans d'inéligibilité avec exécution immédiate le 31 mars 2025 par le tribunal judiciaire de Paris, Marine Le Pen ne décolère pas et fait feu de tout bois judiciaire.

Elle promet, outre l'appel déjà formé, de saisir le Conseil constitutionnel par une « question prioritaire de constitutionnalité » (QPC) sur « l'incompatibilité qu'il y a entre une décision d'inéligibilité avec exécution provisoire et la liberté des électeurs qui est inscrite dans la Constitution » et de demander « en référé » à la Cour européenne des droits de l'homme (CEDH) de dire que le jugement qui la condamne « crée un préjudice irréparable ». Des initiatives juridiques sérieuses mais hasardeuses car le cas est inédit. Explications.

Le dépôt d'une QPC

Il est possible à tout moment dans le cadre d'une procédure (ici en l'occurrence la procédure d'appel).

Aucun délai ne s'impose. Quoi qu'il en soit, il faudra une audience spéciale pour que les juges d'appel décident ou non de transmettre cette demande à la Cour de cassation qui a trois mois pour décider de la transmettre ou pas au Conseil constitutionnel. Ce dernier a encore trois mois pour rendre sa décision.

« On le voit la question des délais est encore, ici aussi, délicate », pointe le constitutionnaliste Jean-Philippe Derosier. Quant au fond de la question, il faut, dit la loi : une disposition législative – en l'occurrence l'article 471 du Code de procédure pénale sur l'exécution provisoire d'une peine – et une liberté applicable au litige – ici la liberté des électeurs protégée par les articles 3 et 4 de la Constitution et 3 et 6 de la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen.

La question ne doit pas avoir été déjà jugée par les Sages, or « on peut se demander si dans la décision du 28 mars, concernant l'inéligibilité avec exécution provisoire d'un élu de Mayotte, les Sages n'y ont pas répondu car ils émettent à ce propos une "réserve" d'interprétation », remarque Jean-Philippe Derosier. Cette condition spécifique pour rendre la mesure constitutionnelle veut que le juge ait apprécié la portée du prononcé d'une peine d'inéligibilité et d'une exécution provi-

soire « sur la liberté de l'électeur ». Ce que le jugement du 31 mars fait spécifiquement dans ses motivations.

Enfin, il faut que la QPC soit « sérieuse », or, la Cour de cassation a décidé dans un arrêt de décembre 2024 que la question posée par Hubert Falco qui avait perdu la mairie de Toulon après sa condamnation pour manquement à la probité d'élu en 2023 ne l'était pas. « Mais ici la question portait sur la présomption d'innocence et non la liberté de l'électeur », remarque Jean-Philippe Derosier.

Le recours à la CEDH en « référé »

Celui-ci est prévu par l'article 39 de la Convention européenne des droits de l'homme et permet que soit ordonné par la Cour des mesures provisoires suspensives en attendant sa décision. En l'occurrence, la mesure est beaucoup utilisée, un comble pour la leader frontiste, pour l'expulsion des migrants qui risquent la mort dans leur pays d'origine. Mais le demandeur doit avoir normalement épuisé les voies de recours en interne, sauf s'il n'en existe aucune. Ce que sous-entend la leader frontiste puisque l'inéligibilité est déclarée d'application immédiate donc sans appel. Mais il

n'existe à ce jour aucune jurisprudence sur ce sujet précis.

L'appel et l'éventuel pourvoi

Si en appel Marine Le Pen est, encore une fois, déclarée inéligible mais cette fois sans exécution provisoire et qu'elle fait un pourvoi, celui-ci normalement suspend la peine. En théorie, elle pourrait donc, même condamnée, se présenter à l'élection présidentielle. Mais un article du « Canard Enchaîné » soulève une question intéressante de droit développée dans un savant ouvrage de Louis Boré, avocat au Conseil sur « La Cassation en matière pénale » dans lequel il analyse un arrêt de 1993. Dans cet arrêt, la Cour a décidé que le sursis probatoire (mesure accessoire) avec exécution provisoire d'un condamné n'était pas suspendu par le pourvoi car l'arrêt d'appel « paralysait » la mesure et qu'il fallait donc entretemps revenir au jugement de première instance.

Interrogé par « Les Echos », Louis Boré juge que cette jurisprudence (qui n'a pas d'autres cas) est « intellectuellement transposable à toutes les mesures accessoires mais qu'elle est contestable car l'arrêt d'appel se substitue au jugement rendu en première instance ». ■

Attal veut incarner le combat contre le RN

Le numéro un de Renaissance organise ce dimanche un grand meeting à Saint-Denis. Il veut en faire une tribune pour l'Etat de droit et l'indépendance de la justice face aux assauts de Marine Le Pen.

Grégoire Poussielgue

L'onde de choc de la condamnation du Rassemblement national (RN) et de Marine Le Pen continue de se propager. Elle suscite de forts clivages au sein du champ politique français et a obligé Emmanuel Macron à réagir lors du Conseil des ministres, mercredi. Elle change aussi la donne pour le grand meeting qu'organisent Renaissance et son secrétaire général Gabriel Attal ce dimanche à la Cité du cinéma à Saint-Denis.

La réaction du RN, qui retrouve sa rhétorique originelle en jouant la victimisation, en remettant en cause les juges, en dénonçant avec force le « système » et interrogeant même la démocratie en France, donne une nouvelle dimension au meeting du patron de Renaissance. Celui-ci entend se poser en défenseur des valeurs républicaines. « Hors de question de laisser Marine Le Pen dire que c'est la fin de la démocratie », défend l'entourage du député des Hauts-de-Seine, de plus en plus candidat à la présidentielle de 2027.

Un « bloc central » rassemblé

A l'origine, ce meeting, prévu pour durer une journée entière avec tables rondes et invités étrangers, devait marquer une étape importante : la fin des états généraux de Renaissance lancés par Gabriel Attal depuis décembre dernier et son « élection » (il était le seul candidat) à la tête du parti fondé par Emmanuel Macron en avril 2016. Il devait aussi permettre au numéro un du parti de formuler « un cap, une vision et des valeurs », ainsi que quelques propositions, en vue de l'élection présidentielle de 2027 qu'il prépare de plus en plus ouvertement. Ce sera le cas, mais le contexte national ne manquera pas de s'inventer.

La présence d'Edouard Philippe et de François Bayrou est annoncée. Le « bloc central » est rassemblé, vante Renaissance, qui semble oublier que les deux invités de marque du meeting ont eux aussi des visées sur 2027. Edouard Philippe est

Il a dit



« Je ne suis jamais troublé par la démocratie. »

GABRIEL ATTAL
Secrétaire général
de Renaissance

candidat et poursuit lui aussi son chemin. François Bayrou traverse des temps compliqués à Matignon, mais celui qui fut trois fois candidat n'a jamais remis ses ambitions.

Entre les trois hommes, l'unité de façade est fragile. Mismars à Lille, Edouard Philippe a vilipendé « l'immobilisme » du Premier ministre. Quant à Gabriel Attal, il a pris ses distances avec François Bayrou, qui s'est déclaré « troublé » par le verdict touchant Marine Le Pen. « Je ne suis jamais troublé par la démocratie », a-t-il déclaré mardi depuis l'Assemblée nationale.

Le meeting sera surtout vu comme un face-à-face avec Marine Le Pen. En réaction à la condamnation de sa triple candidate à la présidentielle, et pour lui exprimer son soutien, le RN organise en effet dimanche un grand rassemblement place Vauban à Paris, derrière les Invalides. Ce sera « un meeting contre l'indépendance de la Justice », a dénoncé Gabriel Attal. En pleine contre-offensive, le RN compte rassembler des milliers de partisans.

Gabriel Attal a pris ses distances avec François Bayrou, qui s'est déclaré « troublé » par le verdict touchant Marine Le Pen.

En face, Gabriel Attal entend lui aussi faire une « démonstration de force ». « La force de notre message politique sera décuplée par ce qui se passera place Vauban », veut croire un proche du secrétaire général de Renaissance, qui veut ainsi se poser en première force politique contre le RN et Marine Le Pen. « Le contexte national joue. A-t-on envie que la France devienne l'Amérique de Donald Trump ? Place Vauban, ce sera oui, à Renaissance, ce sera non », ajoute-t-on dans l'entourage du secrétaire général.

Renaissance se garde bien de donner le moindre chiffre afin de ménager un effet de surprise. Depuis l'accession de Gabriel Attal au poste de numéro un, le nombre d'adhérents est jalousement gardé secret. Débarqué de Matignon par la dissolution, Gabriel Attal s'est d'abord intéressé aux affaires internes – groupe parlementaire, parti – avant de consacrer plus de temps à l'international en se rendant en Ukraine et en Israël.

Le presque candidat à la présidentielle a aussi plus de mal à exister et est loin de faire l'unanimité dans son propre camp. « Je doute que ce soit le meilleur candidat du bloc central pour 2027. Vu la gravité du moment, il faudra un candidat avec plus d'expérience », note un poids lourd du parti présidentiel.

A l'Assemblée, Gabriel Attal pousse certains textes – comme sa PPL sur les mineurs –, mais il est lui aussi victime du brouhaha permanent et de la confusion régnant au Palais-Bourbon. « Gabriel Attal est sorti des radars », constate un député Les Républicains. Huit ans après la première élection d'Emmanuel Macron, Renaissance porte toujours aussi mal son nom : le parti conquérant de 2017 n'est pas redevenu aussi offensif en vue de 2027. D'où l'importance du meeting de dimanche. ■

Retraites : la CFDT veut « changer de paradigme » sur la pénibilité

SOCIAL

Les partenaires sociaux se retrouvent ce jeudi pour une sixième réunion du « conclave » sur les retraites.

Leïla de Comarmond
et Solenn Poullennec

A la veille de la sixième réunion du « conclave » sur les retraites consacré aux enjeux d'égalité hommes-femmes, le flou persiste sur son avenir alors que les syndicats et organisations patronales restent autour de la table ont décidé de retravailler les objectifs et le calendrier des discussions. La CFDT n'en a pas moins proposé de « changer de paradigme » sur un sujet auquel elle est très attachée : celui d'une meilleure prise en compte de la pénibilité au travail par le système de retraite.

Une façon de préparer une position de repli si l'âge légal de départ reste à 64 ans, alors que le Medef a fermé la porte à tout retour en arrière sur ce sujet pourtant prioritaire pour les syndicats ? C'est en tout cas un sujet sur lequel le patronat se montre prêt à discuter. Et la centrale de Marylise Léon a mis la dernière main à un projet, consulté par « Les Echos » qu'elle a soumis à l'administration pour évaluer sa faisabilité.

La CFDT n'en est pas à son coup d'essai sur le sujet. Elle est à l'origine de l'actuel Compte professionnel de prévention (C2P), un système permettant à certains travailleurs effectuant des métiers pénibles (travail répétitif, températures extrêmes, etc.) d'engranger des points pour se former, se reconverter, voire partir à la retraite de façon anticipée.

A son arrivée à l'Élysée en 2017, Emmanuel Macron avait réduit la portée du dispositif vieux d'à peine trois ans mais décrié par le patronat comme étant une « usine à gaz ». Parmi les 10 facteurs censés caractériser la pénibilité des métiers, quatre avaient alors été mis hors jeu. Exit la reconnaissance du port de charges lourdes, les postures pénibles, les vibrations mécaniques ainsi que l'exposition à des agents chimiques dangereux.

Faciliter les départs anticipés à la retraite

Depuis des années, la CFDT réclame une réintégration des « facteurs » de pénibilité exclus. Pour éviter de se voir à nouveau accusée de fabriquer une usine à gaz, elle propose de reconnaître par défaut la pénibilité de certains métiers et d'ouvrir des C2P en conséquence. Les employeurs auraient ensuite la possibilité de prouver qu'ils ont rendu le travail de leurs salariés moins usant et que l'acquisition des points pénibilité ne s'impose pas.

« Cela permet (d'une part) que plus de salariés rentrent dans le compte pénibilité au départ et d'autre part, [...] d'avoir un vrai dialogue autour des questions du travail et des conditions de travail dans les entreprises puisque l'argumentaire de l'employeur passe nécessairement par un échange avec les représentants du personnel », a défendu Isabelle Mercier, de la CFDT jeudi dernier.

Actuellement, les employeurs doivent identifier les salariés à risque et mesurer pour chacun les facteurs de pénibilité subis. A l'avenir, « il est proposé que l'affiliation au dispositif [des salariés] soit déterminée sur la base d'une cartographie des métiers exposés avec une possibilité de correction au niveau de l'entreprise », détaille la CFDT. Celle-ci propose par ailleurs de faciliter et amplifier la possibilité de départ anticipé à la retraite, qui permet aujourd'hui de lever le pied deux ans maximum avant l'âge légal.

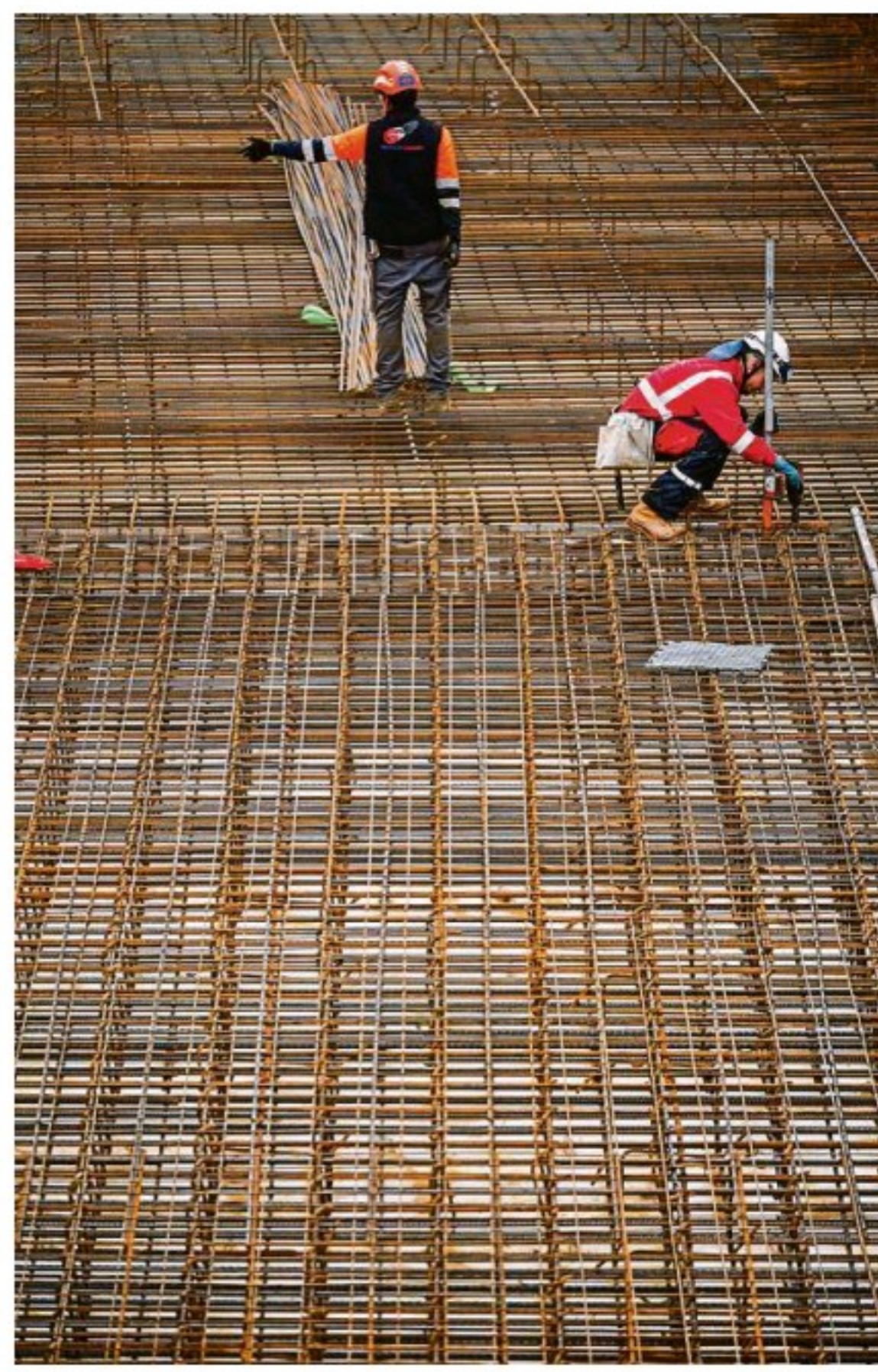
La Commission des accidents du travail et des maladies profession-

nelles (CATMP) serait chargée d'établir cette cartographie à partir des données dont elle dispose. Elle pourrait ensuite « être ajustée » dans les branches. Chaque employeur recevrait sur ces bases une notification des risques de pénibilité qu'il pourrait corriger en s'appuyant sur son Document unique d'évaluation des risques professionnels.

Le patronat pas convaincu

Selon la CFDT, un tel dispositif aurait le mérite d'intégrer trois des quatre facteurs de pénibilité exclus en 2017 (le risque chimique nécessitant des travaux ultérieurs). Au prix de la création de nouveaux régimes spéciaux de retraite ? La centrale s'en défend en creux. Elle met en avant le fait que le dispositif serait révisé tous les quatre ans. Côté financement, la CFDT évoque la mise en place à moyen terme d'une cotisation spécifique pour les employeurs.

La semaine dernière, le camp patronal, tout en ouvrant la voie à des échanges sur la pénibilité, se montrait dubitatif sur la proposition cédétiste. « Nous ne sommes pas encore convaincus, loin de là », a déclaré jeudi dernier, Eric Chevêde de la CPME. Si l'organisation n'est pas défavorable à l'adoption d'une cartographie des métiers pénibles, elle devrait servir de base à la réalisation d'entretiens professionnels à 45 ans avec visite médicale et suivi adapté. Le patronat insiste pour que la prise en compte de la pénibilité se fasse individu par individu, sans ouverture automatique de droit à un départ anticipé. ■



La CFDT souhaite une meilleure prise en compte de la pénibilité au travail par le système de retraite. Le patronat, lui, se montre dubitatif sur la proposition cédétiste. Photo François Henry/RÉA

Vendredi avec Les Echos

Les Echos Week-end,
tout le plaisir
d'être curieux.



Les Echos
Prenez un temps d'avance

Pollution : la suppression des ZFE pourrait coûter plusieurs milliards d'euros

FINANCES PUBLIQUES

Selon une note de la direction du Trésor, la suppression des ZFE pourrait remettre en cause le versement d'une partie du plan de relance européen.

Sébastien Dumoulin

Les gaz d'échappement sont nocifs pour l'environnement et pour la santé. Ils pourraient aussi nuire aux finances publiques. Une note de la direction générale du Trésor, révélée par le média Contexte et dont « Les Echos » ont pu prendre connaissance, souligne le risque financier considérable que représenterait pour la France la suppression des zones à faibles émissions (ZFE).

La fin de ces dispositifs, qui restreignent progressivement l'accès aux grandes villes pour les véhicules les plus polluants, pourrait en effet remettre en cause certaines subventions du plan de relance européen de 2020, selon les experts de Bercy. Pour obtenir quelque 40 milliards d'euros de subsides de Bruxelles, la France s'est en effet engagée à mener une série d'actions, et notamment à créer des zones à faibles émissions de gaz à effet de serre. Si elle ne respecte pas ce contrat, non seulement le versement des deux dernières tranches d'aides serait possiblement compromis – soit



Les élus de la commission spéciale ont choisi de mettre fin aux ZFE. Pour que le dispositif survive, il faudrait désormais que les députés le rétablissent en séance publique. Photo Laurent Grandguillot / REA

3,3 milliards d'euros cette année et 6,1 milliards d'euros en 2026 – mais certaines subventions déjà versées pourraient faire l'objet de demandes de remboursement, à hauteur de plusieurs centaines de millions voire un milliard d'euros.

« Dinguerie écologiste »

« Il est dans l'intérêt des autorités françaises de conserver les dispositions portant sur les ZFE », conclut

sans détour la note du Trésor. Si Bercy se montre aussi pressant, c'est que la probabilité de voir disparaître les ZFE à brève échéance n'a jamais été aussi forte. Mercredi dernier, les députés de la commission spéciale chargée d'examiner le projet de loi de simplification de la vie économique ont voté, à la surprise générale, des amendements de droite et de l'extrême droite supprimant ces dispositifs – cinq ans après

leur instauration dans la loi Climat et Résilience (qui reprenait certaines recommandations de la Convention citoyenne sur le climat).

« Les ZFE sont une mesure de ségrégation à l'égard des habitants de zones rurales, mais aussi à l'égard de ceux qui travaillent », a dénoncé en commission la députée Anne-Laure Blin (DR). « C'est une totale aberration, une dinguerie écologiste », a abondé le député Pierre

Meurin (RN), invitant ses collègues à dépasser les clivages partisans pour y mettre un terme.

La timide protestation du ministre de l'Industrie, Marc Ferracci, n'aura pas suffi à repousser ces attaques. Par 26 voix contre 11 (et 9 abstentions), les élus de la commission spéciale ont choisi de mettre fin aux ZFE. Pour que le dispositif survive, il faudrait désormais que les députés le rétablissent en séance publique, à

compter de mardi prochain. Mais la répartition des votes en commission a de quoi laisser dubitatif sur un tel retournement. Si la suppression des ZFE a été massivement soutenue par la droite et le RN, elle a également convaincu une majorité des élus Horizons et EPR de la commission spéciale. Autrement dit : le gouvernement a été désavoué par ses propres troupes.

Par 26 voix contre 11 (et 9 abstentions), les élus de la commission spéciale ont choisi de mettre fin aux ZFE.

Face aux assauts contre les ZFE, la ministre de la Transition écologique, Agnès Pannier-Runacher, veut organiser avec ses collègues Catherine Vautrin (Santé) et François Rebsamen (Aménagement du territoire) un « *Roquelaure de la qualité de l'air* ». « La pollution de l'air est la cause de plus de 40.000 décès précoces et de multiples pathologies, en particulier chez les plus modestes », rappelle-t-on au cabinet de la ministre. Maintenant que cet argument médical se double d'un argument financier (inconnu des députés lors de l'examen en commission), reste à savoir si cela incitera le gouvernement à défendre plus vigoureusement les ZFE lors du débat parlementaire en séance. Et ses supposés soutiens dans l'Hémicycle à le suivre. Selon nos informations, la stratégie gouvernementale n'est pas encore arrêtée. ■

Le report du calendrier sur les facturations électroniques, un enjeu très lourd pour Bercy

Le gouvernement veut maintenir l'obligation de dématérialisation des factures pour les entreprises à partir de septembre 2026. Il lui faudra faire annuler le report d'un an, voté par la commission chargée d'examiner le projet de loi simplification.

Le temps des factures papier, envoyées par courrier postal sur papier à en-tête, est bientôt révolu. Voilà trois ans que le gouvernement l'annonce : toutes les entreprises doivent dématérialiser leurs factures. Les dates butoir sont fixées. Au 1^{er} septembre 2026, toutes les entreprises doivent être en mesure de recevoir ces documents au format numérique. Les plus grandes entre-

prises sont également obligées de les émettre sous cette forme. Seules les PME ont jusqu'au 1^{er} septembre 2027 pour cesser définitivement d'envoyer leurs factures à l'ancienne.

Mais ce calendrier, déjà décalé une première fois, fait à nouveau débat. Dans le cadre de l'examen du projet de loi de simplification de la vie économique en commission spéciale la semaine dernière, les députés ont voté des amendements pour reculer les échéances d'un an (au 1^{er} septembre 2027 et 2028). « La facturation électronique risque d'être coûteuse pour les plus petites entreprises », a plaidé la députée (DR) Anne-Laure Blin. Jusque sur les bancs macronistes, des élus se sont émus que l'Etat ait renoncé à mettre à disposition une plateforme publi-

que gratuite pour déposer ses factures et se soit tourné vers des prestataires privés payants. « Cela occasionnera une démarche complexe et coûteuse », s'est inquiétée la députée Danielle Brulebois (EPR) pour justifier le report, également soutenu par le RN.

Un énorme manque à gagner

Pour le gouvernement, c'est un sérieux revers. D'une part parce que ce décalage du calendrier a été voté contre l'avis exprimé par le ministre Laurent Marcangeli. D'autre part, parce qu'un tel report pourrait se traduire par un énorme manque à gagner. La facturation électronique doit permettre au fisc de bien mieux suivre l'activité des entreprises – et de récupérer une partie de « l'écart

fiscal » (c'est-à-dire la différence entre les taxes dues et celles réellement acquittées, du fait de fraudes ou d'erreurs de bonne foi) estimé entre 6 et 10 milliards d'euros annuels pour la seule TVA. « Au vu des exemples étrangers, le rendement de la facturation électronique se compte en milliards d'euros », a estimé la directrice générale des finances publiques, Amélie Verdier, lors d'une audition au Sénat.

En période de disette budgétaire, difficile de renoncer à une telle manne. « L'intention du gouvernement est de rétablir le calendrier initial », indique aux « Echos » le cabinet de la ministre des Comptes publics. Pour cela, il faudra à nouveau modifier le projet de loi lors de son examen en séance publique la semaine prochaine. Le député

David Amiel (EPR) a déjà indiqué qu'il déposerait un amendement en ce sens.

multiples affronts

Des acteurs extérieurs soutiennent l'initiative. Le Conseil national de l'ordre des experts-comptables notamment s'est publiquement ému du report de la facturation électronique. « C'est un peu un refus d'obstacle, soupire son président Damien Charrier. Il s'agit d'une véritable mesure de simplification pour les entreprises, mais aussi de sécurité et de gain économique grâce à la réduction des délais de paiement. » Pour ce professionnel, l'argument du coût ne tient pas, car la concurrence joue à plein entre les 87 plateformes privées d'ores et déjà homologuées par l'Etat, qui proposent

des formules à partir de quelques dizaines d'euros par mois. Rétablir le calendrier de la facturation électronique tiendrait aussi du symbole pour le gouvernement. En commission spéciale, les députés ont multiplié les affronts à son encontre : suppression d'une trentaine de comités et d'instances consultatives, détricotage de certains éléments clés de sa politique environnementale, comme les ZFE, refus de la mise en place du « test PME » (censé évaluer les conséquences de toute nouvelle norme sur les petites entreprises avant adoption)...

Autant de mesures sur lesquelles l'exécutif pourrait monter au créneau la semaine prochaine, en espérant ne pas encaisser autant d'échecs qui souligneraient à nouveau sa faiblesse. — S. Du.

Forêts : les dérives des politiques publiques pointées du doigt

ENVIRONNEMENT

Frédéric Jobert, qui dirige par intérim le Secrétariat général à la planification écologique en son nom propre, a rédigé une note sur la gestion forestière.

Anne Feitz

Il n'a jamais été aussi important de bien gérer la forêt, qui joue de moins en moins son rôle crucial de puits de carbone dans l'Hexagone. Pourtant, les politiques publiques ne sont pas adaptées aux enjeux, subventionnant trop massivement le bois énergie ou la replantation d'arbres sur des parcelles coupées à

nu. C'est la thèse que défend Frédéric Jobert, le directeur par intérim du Secrétariat général à la planification écologique (en attendant la nomination du remplaçant d'Antoine Pellion), en son nom propre, dans une note publiée par le think tank Terra Nova.

Transfert de tutelle

Constatant l'impossibilité d'un débat serein sur la question, y compris au sein même du gouvernement, il espère sans doute que le transfert de la tutelle des forêts, passée du ministère de l'Agriculture à celui de la Transition écologique dans le gouvernement Bayrou, favorisera l'évolution des postures.

« Le débat s'est complètement radicalisé, alors que beaucoup d'acteurs, côté ONG mais aussi côté forestiers, seront d'accord avec notre discours », avance-t-il. « On a mis en

« Dire "coupes rases" en réunion interministérielle peut parfois suffire à vous faire accuser de dangereux activiste. »

FRÉDÉRIK JOBERT
Directeur par intérim
du Secrétariat général
à la planification écologique

place des politiques simplistes face à un problème complexe. » Pour lui, la politique actuelle de subventions repose sur des croyances erronées. D'abord, celle qu'il faut planter massivement pour sauver la forêt. Illustrée par le plan « 1 milliard d'arbres » d'Emmanuel Macron, cette stratégie s'est traduite par un afflux d'aides publiques à des plantations après « coupe rase » – une pratique consistant à couper l'ensemble d'une parcelle d'un coup.

Selon lui, les fonds publics destinés au renouvellement forestier ont ainsi financé à 95 % des plantations « en plein » (sur parcelle rase) : c'est justifié dans le cas de peuplements incendiés ou atteints par des maladies comme les scolytes, mais moins dans celui où ce sont des arbres sains qui ont été coupés. Or ce cas de figure a représenté 37 % du programme France Relance et 19 %

du programme France 2030. « En pratique, l'Etat subventionne ici la perte de biodiversité », relève-t-il, rappelant que les coupes rases peuvent être contre-productives, « en supprimant l'ambiance forestière, en impactant fortement les sols, en altérant le cycle de l'eau, en modifiant le microclimat ». De fait, beaucoup de plantations réalisées dans ces conditions ont échoué (38 % en 2022).

Sujet tabou

Le sujet est explosif. « Dire "coupes rases" en réunion interministérielle peut parfois suffire à vous faire accuser de dangereux activiste », écrit-il. Reconnaisant toutefois que leur interdiction pure et simple détruirait des modèles économiques, il prône plutôt une révision des aides publiques. Par exemple, en faveur de « l'enrichissement sous couvert », consistant à planter des

arbres en petit nombre dans une forêt existante.

Frédéric Jobert s'attaque aussi à la question du bois-énergie, largement subventionné en tant que bioénergie. « Mais le bois-énergie n'est renouvelable que s'il reste dans les limites de ce que la forêt peut produire chaque année ! » dit-il, plaidant là aussi pour une révision des politiques publiques en la matière. Plus généralement, il plaide pour réduire globalement les subventions à la gestion forestière, qui se trouve par leur fait « enfermée dans un modèle économique non durable ».

Enfin, il fustige « le peu d'empressement des gouvernements successifs » à traiter la question de la chasse. « A quoi bon planter des jeunes plants s'ils se font dévorer par un gibier devenu trop abondant ? » interroge-t-il. Un autre sujet explosif, et lui aussi tabou. ■

Les multipropriétaires détiennent deux tiers des logements dans l'Hexagone

CONJONCTURE

Les personnes multipropriétaires détiennent près des deux tiers des logements du parc privé en 2022, selon une étude de l'Insee publiée ce mercredi.

Nathalie Silbert

Ils sont dans la ligne de mire. Alors que l'idée de taxer davantage le patrimoine est dans l'air, l'Insee livre ce mercredi une photo de ces Français multipropriétaires. Ses statisticiens qui se sont penchés sur les données de 2022 mettent en évidence une forte concentration de la propriété de logements dans l'Hexagone. En 2022, 35 % des propriétaires – soit 9,7 millions de personnes résidant fiscalement en France hors Mayotte – possédaient au moins deux biens immobiliers, que ce soit en leur nom propre ou via une société civile immobilière (SCI). Ce faisant, ces multipropriétaires détiennent près des deux tiers (65 %) des logements du parc privé.

« Nous nous sommes placés au niveau des individus, sachant qu'au sein d'un couple, l'un peut détenir un bien, l'autre plusieurs », précise Julie Argouarc'h, coauteure de la publication et chef de projet à l'Insee. Ce qui n'était pas le cas de l'étude réalisée en 2021 par l'Institut de la statis-

tique qui, elle, portait sur les ménages. Seuls les appartements et les maisons ont été pris en compte, pas les autres biens (parkings, box, etc.).

La moitié du parc locatif

La photo publiée ce mercredi dessine une France de « grands propriétaires » : elle révèle en effet que si quelque 5,6 millions d'individus étaient propriétaires de deux biens en 2022, plus de 1,2 million de personnes – soit 4,4 % des propriétaires – cumulaient cinq logements au moins : 971.500 détenaient entre cinq et neuf logements et 246.600 en possédaient plus de dix. « Ces personnes peuvent parfois détenir une très faible part d'un bien, par exemple dans le cas d'une maison de famille », précise l'Insee.

A la tête de 21,6 % du parc privé, ces multipropriétaires possédaient néanmoins, à eux seuls, la moitié du parc locatif. Très logiquement, la part des appartements et maisons mis en location se révèle donc importante : elle concerne six biens sur dix, en excluant la résidence principale occupée par le propriétaire ou par un usufruitier.

« Ce phénomène de la multipropriété tient essentiellement aux taux d'intérêt bas et aux pratiques du marché bancaire qui ont permis d'accumuler des emprunts immobiliers sans apport. Cette pratique a été abolie par le Haut conseil de la stabilité financière à partir de 2019 », décrypte Robin Rivaton, président de Stonal et chroniqueur aux « Echos ». Tous les Français n'en ont

d'ailleurs pas profité, ce que montre la stagnation de la part des ménages propriétaires de leur résidence principale depuis des années (57 % en 2024 selon l'Insee).

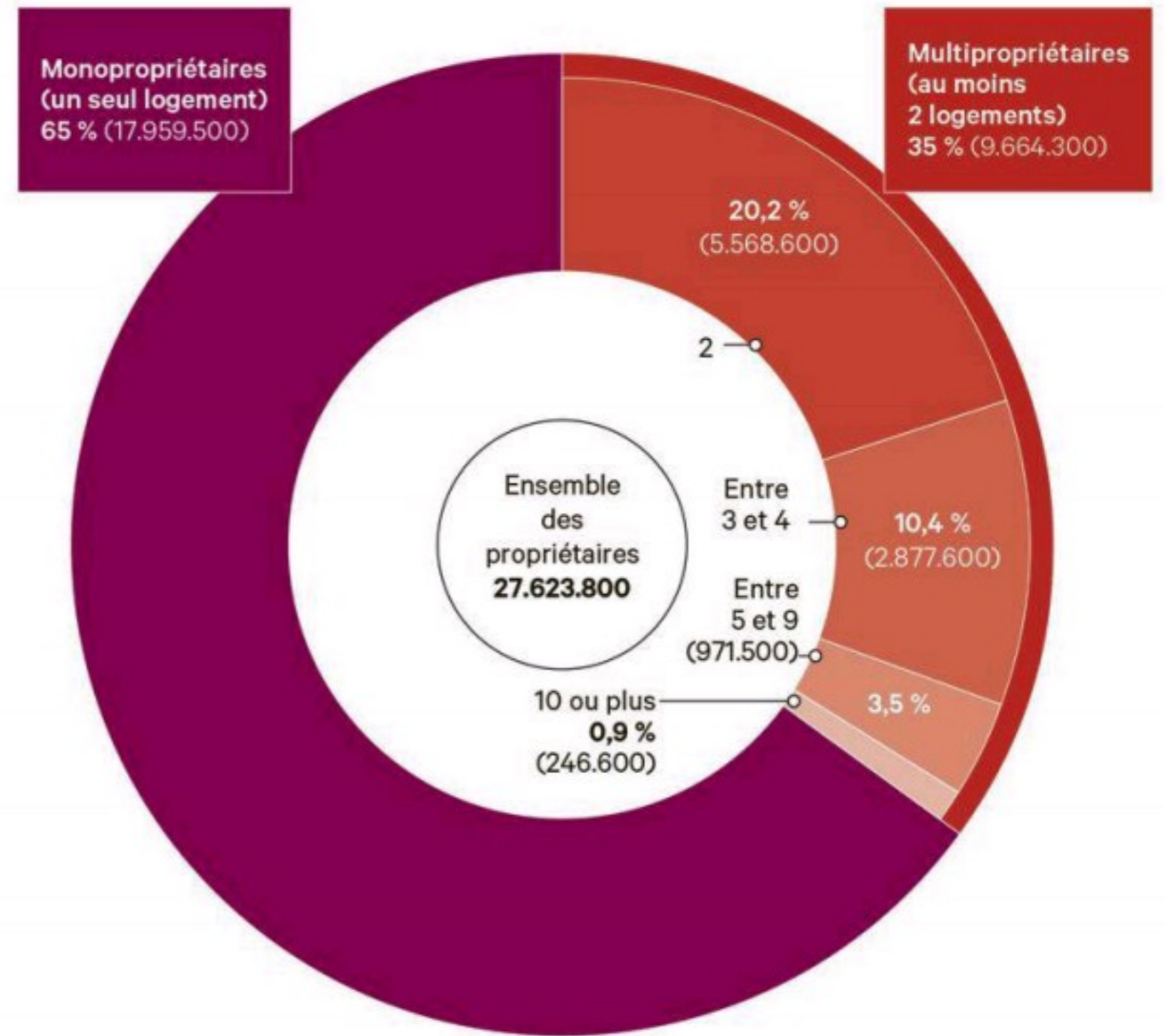
Baisse de la multipropriété en fin de vie

Sans surprise, les Français multipropriétaires font partie des plus aisés. « Le niveau de vie médian des détenteurs de dix logements ou plus est supérieur de 43 % à celui des détenteurs de deux logements », indique l'Insee. Cet accroissement du patrimoine se fait au fil de l'âge. Si en 2022, 21 % des plus de 25 ans étaient multipropriétaires, ce pourcentage montait à 30 % chez les 55-65 ans. Au-delà de 65 ans, la multipropriété diminue toutefois. Après avoir accumulé du patrimoine au cours de leur vie, les plus âgés tendent en effet à s'en séparer, que ce soit pour transmettre leurs biens ou pour financer l'assistance nécessaire à leur perte d'autonomie.

A Paris, l'emprise de la multipropriété se révèle particulièrement massive : 81,5 % des logements des particuliers sont détenus par des multipropriétaires. « La multipropriété est également très présente dans les territoires tournés vers le littoral ou les sports d'hiver », note Julie Argouarc'h. Des départements comme les Hautes-Alpes, la Haute-Corse ou la Corse-du-Sud, particulièrement touchés, se distinguent avec huit logements privés sur dix détenus par des multipropriétaires. ■

La répartition des propriétaires selon le nombre de logements possédés en 2022

En % (nombre de propriétaires)



• LES ÉCHOS • / SOURCE : INSEE SUR LA BASE DE LA TAXE FONCIÈRE

La gauche veut imposer un contre-récit sur l'identité

POLITIQUE

A l'instar d'Olivier Faure, de François Ruffin ou de Raphaël Glucksmann, la gauche ne veut plus « laisser le stylo à Zemmour » pour raconter ce qu'est être français.

Hadrien Valat

Sur la question, aussi brûlante que hasardeuse, de ce que signifie être français, à la croisée de l'examen personnel et de l'inspection sociétale, la droite a pris l'habitude de dicter le tempo. Du débat sur l'identité nationale, orchestré par Nicolas Sarkozy et Patrick Buisson, à la polémique sur les prénoms d'Eric Zemmour. La gauche, elle, a longtemps paru mal à l'aise, se limitant souvent, désarmée, à dénoncer la « surenchère » droitiste.

Mais à l'heure de la toute-puissance du concept de « bataille culturelle », bataille dans laquelle se sont jetées les extrêmes droites occidentales, la gauche estime qu'elle n'a plus le luxe de désertir un des principaux terrains contemporains du combat d'idées.

Elle ne peut plus, « par réflexe pavlovien », rejeter la question de l'identité, explique Pierre Jouvét, secrétaire général du PS. Ainsi, Olivier Faure, premier secrétaire du parti à la rose, a décidé de prendre le sujet à bras-le-corps. « Identité, identité, le mot est lâché. Ah, je sais, ça va faire rager, grogner, fâcher. Mais ce n'est pas un gros mot qu'il faudrait abandonner à l'extrême droite », a déroulé le patron du PS, mi-mars, à Toulouse.

Après avoir recueilli les témoignages de personnes, souvent issues de l'immigration, venues parler de leur vision de l'identité

française, Olivier Faure a évoqué sa propre histoire. Celle, d'un côté, d'un grand-père « maurassien » et, de l'autre, d'un aïeul « engagé aux côtés du Vietminh », reflet du « rêve français » dont il dit être « l'une des incarnations ». Le premier des socialistes souhaite s'inspirer de ces échanges pour construire le programme présidentiel du PS.

Parler d'identité nationale « n'effraie pas » non plus François Ruffin, « au contraire : c'est une joie ». Lors d'un meeting mardi soir à Montreuil, l'élu-reporter s'est livré à un réquisitoire contre ceux qui ont « désarmé l'Etat, vidé la Nation, transféré ses pouvoirs » en « coulant » la France « dans la mondialisation », et s'emparent aujourd'hui du sujet (François Bayrou veut relancer un débat autour de la question « Qu'est-ce qu'être Français ? »). Et qui, désormais, ne peuvent plus « se définir que par le rejet, le rejet de l'étranger », accuse le député de la Somme.

Ne plus « laisser le stylo à Zemmour »

« Notre France », « c'est la France des cathédrales », « c'est Jeanne d'Arc », « la Révolution », « c'est Léon Blum et le Front populaire », mais c'est aussi celle qui « regarde en face » son histoire, du Vél d'Hiv aux massacres dans les colonies, a énuméré François Ruffin, qui a fait de sa vision du

pays un manifeste pour 2027. « Notre France », pêle-mêle, c'est aussi le « non » de 2005, les « gilets jaunes », la « fin des contrôles d'identité », celle qui dénonce « les actes génocidaires à Gaza » et les « actes terroristes du Hamas ». Mais aussi « celle des camionnettes jaunes de la Poste », plutôt que le « blanc sans identité nationale »...

« Chaque élection présidentielle se joue sur ce qu'est la France », croit aussi Raphaël Glucksmann. L'essayiste, très identifié sur l'Europe, a également constaté, lors de son propre congrès, mi-mars, que « la gauche a trop longtemps arrêté de parler de la France ». Il s'est donc mis en tête d'élaborer « un récit », « un sens épique » au fait d'être Français pour ne plus « laisser le stylo à Zemmour, aux médias Bollore ». Il est question d'une « France ouverte », « qui soutient la liberté, la démocratie, et puis la science également », explicite Sarah Pigeaud, coresponsable du projet de Place publique. « Une vraie France patriote, c'est celle qui défend son indépendance », dit-elle en écho à la politique de souveraineté européenne défendue par le mouvement.

Avant eux, à gauche, c'est Jean-Luc Mélenchon qui s'est en premier emparé du sujet. L'insoumis emprunte à l'écrivain antillais Édouard Glissant le concept de « créolisation », qu'il veut contre-discours à la théorie du « grand remplacement ».

La créolisation est « l'invention permanente qui résulte de la rencontre de cultures différentes » présentes au sein d'une même société, fait valoir l'ex-député.

De cette créolisation culturelle et « de la mutation anthropologique considérable du dernier demi-siècle en France par les femmes, les villes et l'immigration » naissent « la nouvelle France », soutenait le patron de LFI, dans une tribune publiée par le « Nouvel Obs », en octobre dernier. ■

« Chaque élection présidentielle se joue sur ce qu'est la France »

RAPHAËL GLUCKSMANN
Essayiste et député européen

20
50
NOW

LA MAISON

LE FUTUR
EN
AVANT-PREMIÈRE.

2050NOW LA MAISON décrypte les tendances en matière d'innovation durable afin de vous accompagner dans la création de nouveaux modèles. RDV à l'Explore Summit le 8 avril 2025 à Station F pour faire le tour du monde des innovations et accélérer la transformation de votre entreprise.

LA MAISON DES NOUVEAUX MODÈLES ACCOMPAGNE LES ENTREPRISES DANS LEUR PARCOURS DE TRANSFORMATION DURABLE.

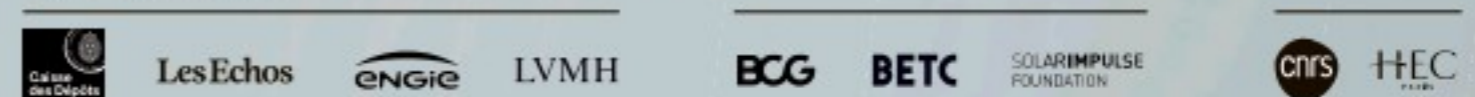
08/04
2025

9h - 13h

STATION F - 5 Paris Alan Turing - 75013 Paris

2050nowlamaison.com

AVEC LE SOUTIEN DE



Droits de douane : comment les pays ciblés ont tenté d'amadouer Donald Trump

MULTILATÉRAL

Abaissement de droits de douane, propositions d'accord de libre-échange, menaces de rétorsion...

Les initiatives fleurissent pour tempérer les ardeurs guerrières du président américain sur le commerce.

Richard Hiault

Face à ce qui s'annonce être une vaste offensive douanière des Etats-Unis contre leurs exportations dans ce pays, les partenaires commerciaux ont tenté de calmer les ardeurs de Donald Trump. Depuis plusieurs semaines, rencontres en haut lieu, décisions politiques ou négociations d'accords de libre-échange ont émaillé les relations commerciales avec la première puissance économique mondiale.

Avec plus ou moins de succès au regard de l'incertitude sur ce que comptait réellement annoncer Donald Trump le 2 avril, laissant planer le doute sur l'ampleur de cette nouvelle vague de tarifs américains en sus des taxes de 25 % sur les importations automobiles qui entrent aussi en vigueur ce 3 avril.

● ASIE

Régulièrement pointé du doigt, le Vietnam a d'ores et déjà annoncé que, depuis fin mars, il réduisait ses droits de douane sur toute une série de marchandises. Pour certains types d'automobiles, les taxes ont été réduites à 32 %, contre des tarifs allant de 45 à 64 % auparavant. La taxe sur le gaz naturel liquéfié a été diminuée de 5 à 2 % et celle sur l'éthanol est passée de 10 à 5 %. Les taxes sur les cuisses de poulet congelées ont été ramenées à 15 %, contre 20 %. « Le Vietnam fait tout ce qui est possible pour adoucir le coup », a commenté pour l'AFP Bruno Jas-

paert, le PDG des zones industrielles DEEP C au Vietnam et directeur de la Chambre de commerce européenne du pays. « Plutôt que de riposter, ils donnent et espèrent être mieux traités que la plupart. Mais on s'attend à ce qu'il y ait toujours des tarifs douaniers », a-t-il ajouté.

De son côté, l'Inde, également épinglée pour ses surplus commerciaux avec les Etats-Unis, s'est engagée dans des négociations. Les deux pays se sont entendus, la semaine dernière, pour finaliser la première tranche d'un accord. Les négociateurs ont « globalement trouvé un terrain d'entente sur les prochaines étapes vers un accord commercial bilatéral [...] multisectoriel, avec pour objectif de finaliser sa première tranche d'ici à l'automne 2025 », indiquait le 29 mars dernier le ministère du Commerce indien.

Néanmoins, aucune action concrète concernant les droits de douane américains qui entreraient en vigueur le 3 avril n'a été annoncée. L'Inde a pourtant donné des gages à Washington ces dernières semaines, notamment en réduisant les droits de douane sur quelques produits américains comme par exemple les motos haut de gamme et le whisky bourbon.

Selon certains médias indiens, New Delhi envisagerait aussi de

supprimer une taxe sur les services en ligne tels que la publicité, ou encore de réduire les droits de douane sur les voitures, l'électronique ou les services médicaux.

● AMÉRIQUES

Durement affecté par les taxes sur l'automobile, le Mexique cherche à obtenir un traitement de faveur. « Si nous allons vers un système de droits de douane aussi élevés, ce que nous devons chercher, c'est un traitement préférentiel pour le Mexique », a indiqué, le 27 mars, le secrétaire mexicain de l'Economie, Marcelo Ebrard, depuis Washington. Un rabais sur les taxes envisagées contre les produits automobiles mexicains permettrait qu'ils « soient moins chers que ceux des autres pays comme l'Allemagne, le Japon ou la Corée », a-t-il expliqué.

« Le 3 avril, nous donnerons une réponse intégrale sur ce que va faire le Mexique face à cette situation », a sobrement commenté, le même jour, la présidente mexicaine, Claudia Sheinbaum. « Cela ne signifie pas que, le 3 avril, les portes de la collaboration avec les Etats-Unis seront fermées », a-t-elle ajouté. Lundi, Mexico a aussi demandé que le traité de libre-échange nord-américain USMCA soit maintenu.

Côté canadien, le nouveau Premier ministre, Mark Carney, a assuré d'une riposte à Donald Trump. Les deux hommes se sont entretenus vendredi au téléphone et ont prévu de se rencontrer après les élections canadiennes du 28 avril prochain. Il reste que, selon le Premier ministre de l'Ontario, Doug Ford, qui s'est entretenu avec le secrétaire américain au Commerce, Howard Lutnick, les taxes américaines contre le Canada ne seront peut-être pas aussi élevées que prévu. Les pièces automobiles ne feraient pas l'objet de taxes dans l'immédiat et les véhicules finis contenant des pièces américaines seraient soumis à un taux inférieur à 25 %. Une automobile contenant 50 % de pièces américaines serait soumise à un droit de douane de 12,5 %, selon Doug Ford.

Au Brésil, le président Lula estime que son pays ne peut pas « rester sans rien faire, en [se] persuadant que [les Etats-Unis] sont les seuls à avoir raison et qu'ils sont les seuls à pouvoir taxer les produits des autres [...] ». Nous allons adopter l'approche qui, selon nous, sera bénéfique pour le Brésil », a-t-il indiqué lors du dernier jour de sa visite d'Etat au Japon, le 27 mars.

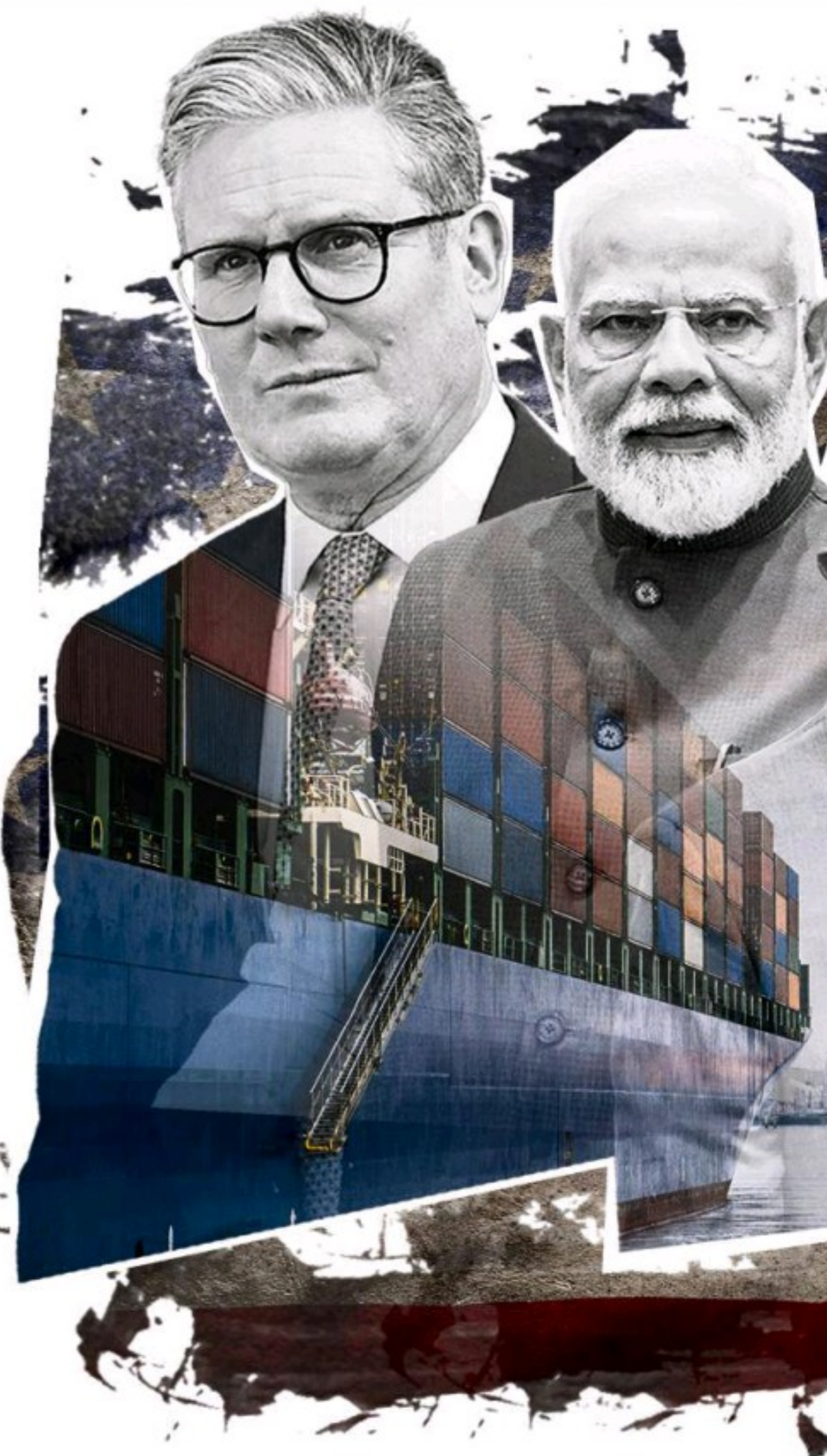
« Nous avons deux options : l'une est de recourir à l'Organisation mondiale du commerce, ce que nous allons faire, et l'autre est de surtaxer les produits américains que nous importons – c'est-à-dire mettre en pratique la loi de réciprocité », a-t-il par ailleurs promis.

● EUROPE

Régulièrement dénigrée par Donald Trump, en particulier l'Allemagne, l'Union européenne se tient prête à riposter. Bruxelles a planché sur un paquet de mesures susceptibles d'amadouer les Etats-Unis, notamment un abaissement de certaines barrières non douanières.

Des achats de GNL et de matériel militaire américains réduiraient également l'excédent commercial européen vis-à-vis des Etats-Unis sur les marchandises. « Notre objectif est de parvenir à une solution négociée. Mais bien sûr, si nécessaire, nous protégerons nos intérêts, nos citoyens et nos entreprises », a déclaré Ursula von der Leyen, la présidente de la Commission européenne, mardi, au Parlement européen. « Nous ne voulons pas nécessairement exercer des représailles. Mais si cela s'avère nécessaire, nous disposons d'un plan solide et nous l'utiliserons. »

Le Royaume-Uni, lui, ne se fait pas d'illusion. Il est « probable » que le pays soit concerné par les droits de douane réciproques. Ce qui n'empêche pas le Royaume-Uni de travailler « d'arrache-pied sur un accord économique, sur lequel nous avons fait des progrès rapides », a ainsi déclaré, mardi, le Premier ministre britannique, Keir Starmer, sur Sky News. Les discussions en cours portent sur « un accord écono-



mique » destiné à « gérer et atténuer les droits de douane ».

L'idée d'une telle négociation remonte à sa visite fin février à Washington, lors de laquelle le président américain Donald Trump avait évoqué un accord « dans lequel les droits de douane ne seraient pas nécessaires ». Londres songerait, comme monnaie d'échange, à revenir sur sa taxe sur les services numériques, qui rapporte 800 millions de livres par an.

● AUTRES

A la dernière minute, le gouvernement israélien s'est empressé, mardi, d'annoncer l'annulation de toutes les droits de douane sur les importations américaines afin

d'éviter d'être touché par le relèvement des tarifs douaniers par le président américain.

Cette mesure est surtout symbolique et vise à se faire bien voir. L'accord de libre-échange entre Israël et les Etats-Unis, datant de 1985, avait déjà permis d'exempter totalement de droits de douane la grande majorité (environ 99 %) des produits importés des Etats-Unis.

Par conséquent, elle ne porte que sur des importations essentiellement agricoles d'un peu plus de 100 millions de dollars par an. Cependant, l'enjeu est particulièrement important pour Israël qui a exporté l'an dernier, 34 milliards de dollars de biens et services vers les Etats-Unis. ■

« Le Brésil ne peut pas rester sans rien faire en se persuadant que les Etats-Unis sont les seuls à avoir raison et qu'ils sont les seuls à pouvoir taxer les produits des autres. »

LULA DA SILVA
Président du Brésil

Les quatre apprentis sorciers de la guerre commerciale à Washington

Donald Trump s'est entouré de fidèles heureux de pousser, avec plus ou moins de conviction, le déploiement tous azimuts de l'arme tarifaire.

Bastien Bouchaud
— Bureau de New York

Les droits de douane, c'est son affaire. Donald Trump est le grand stratège de la guerre commerciale. Il fixe son cap et son calendrier. C'est lui, et lui seul, qui détermine les cibles et valide les plans d'attaques, mais il n'aime pas s'encombrer des détails. Ses réflexions et ses options sont influencées par son entourage.

A la Maison-Blanche, tous ses conseillers ont embrassé sa foi inébranlable dans le protectionnisme, avec plus ou moins de naturel, mais ne sont pas forcément d'accord sur la meilleure tactique à employer, ni même sur l'objectif ultime de ces nouveaux droits de douane « réciproques ».

● HOWARD LUTNICK
SECRÉTAIRE AU COMMERCE
AVIDE DES PROJECTEURS
L'énergie de Howard Lutnick n'a pas le profil typique d'un fervent protec-

tionniste. L'ancien patron de Cantor Fitzgerald a gagné le respect de Wall Street en orchestrant le rebond de la banque d'investissement frappée de plein fouet par le 11 septembre.

« Je ne savais pas ce qu'était un droit de douane avant de rencontrer Donald Trump », a-t-il plaisanté au micro de Fox News le mois dernier, ce qui remonte à plusieurs décennies. Tous deux ont fait fortune à New York dans les années 1980. Il a même vécu dans un appartement du « Trump Palace » dans les années 1990.

A Washington, il s'est offert pour 25 millions de dollars un manoir inspiré du château du Grand-Lucé, la maison la plus chère de la capitale. Donald Trump apprécie sa combativité, mais son omniprésence sur les chaînes de télévision et son accès au Bureau ovale créent l'agacement chez certains à la Maison-Blanche. « Il lui donne de mauvais conseils et pousse pour des droits de douane plus agressifs », a confié l'un de ses contempteurs au site Politico. Malgré quelques bourdes et annonces prématurées, le secrétaire au commerce garde pour le moment l'oreille et la confiance du président américain.

● PETER NAVARRO
LE THÉORICIEN INQUIET
DU DRAGON CHINOIS
L'économiste controversé était déjà de la partie sous le premier gouvernement Trump. Peter Navarro a toujours soutenu la mise en place de droits de douane pour résorber le déficit commercial américain, en particulier contre la Chine, son che-

« Je ne savais pas ce qu'était un droit de douane avant de rencontrer Donald Trump. »

PETER NAVARRO
Secrétaire au Commerce des Etats-Unis

val de bataille personnel, et critiqué les accords de libre-échange signés par Washington. Lorsqu'un pays importe plus qu'il n'exporte, « cela réduit la croissance économique », soutient-il, offrant un vernis de légitimité aux politiques commerciales de la Maison-Blanche, malgré les critiques parfois acerbes de la plupart des économistes.

« Les théories économiques bancales de Navarro ont nourri les grossiers préjugés mercantilistes de Trump », a ainsi cinglé Paul Krugman la semaine dernière. Le conseiller au Commerce a été le premier à évoquer l'objectif de lever 600 milliards de dollars par an, repris par la Maison-Blanche, grâce aux taxes douanières « réciproques ». Ce qui impliquerait de taxer toutes les importations à plus de 20 % en moyenne et de les garder à ce niveau, soit la hausse d'impôt la plus importante depuis la Seconde Guerre mondiale.

● SCOTT BESSANT
LE SECRÉTAIRE AU TRÉSOR
ET LES « 15 SALOPARDS »
Scott Bessant a la tâche impossible de vendre la politique commerciale de Trump à Wall Street. L'ancien gérant de hedge fund, venu de l'écu-

rie de George Soros, la bête noire des républicains, devait faire office de passerelle entre la Maison-Blanche et les marchés.

Son mantra « 3-3-3 » (3 % de déficit, 3 % de croissance, 3 millions de barils de pétrole supplémentaires), simple et compréhensible, a rassuré les investisseurs et porté la Bourse de New York à de nouveaux sommets, avant que la guerre commerciale n'ébranle Wall Street. Sur les droits de douane, Bessant peine à transmettre un message cohérent.

Pragmatique, il a d'abord proposé d'imposer des droits de douane universels, par paliers, pour limiter leur potentiel disruptif. Il s'est ensuite rallié à l'idée de droits de douane réciproques, tout en défendant un système par tiers, plus facile à mettre en œuvre. Sa proposition n'ayant pas convaincu, il a cherché à limiter la première salve aux « 15 salopards », les pays responsables des plus grands déficits commerciaux américains.

Dernièrement, il aurait esquissé l'annonce d'un taux « plafond » pour chaque pays, point de départ pour l'ouverture de négociations. Dans tous les cas, la facture du « jour de la libération » risque d'être salée : « L'accès à des produits pas chers, ce

n'est pas l'essence du rêve américain », a-t-il déclaré le mois dernier.

● JAMIESON GREER
LE DISCRET REPRÉSENTANT
AU COMMERCE

Sa confirmation par le Sénat attendu la fin février, laissant le champ libre à d'autres conseillers de Trump. Mais Jamieson Greer est au cœur des discussions à la Maison-Blanche en tant que représentant au Commerce, à la tête de 200 spécialistes du droit commercial international. La maîtrise des arcanes de l'Organisation mondiale du commerce n'est pas forcément une expertise très respectée dans le monde trumpiste et ses tentatives d'imposer une méthode claire et un cadre légal bien établi pour déterminer les droits de douane « réciproques » n'ont visiblement pas rencontré un grand succès.

L'ancien second de Robert Lighthizer sous Trump 1, resté discret jusqu'à présent, pourrait prendre de l'importance dans une deuxième phase de la guerre commerciale, en particulier si la Maison-Blanche décide d'engager des négociations sérieuses sur la réduction des barrières commerciales mondiales, tarifaires ou non. ■



De gauche à droite : le Premier ministre britannique Keir Starmer, le Premier ministre indien Narendra Modi, le président brésilien Lula, la présidente de la Commission européenne Ursula von der Leyen, le Premier ministre canadien Mark Carney, et la présidente mexicaine Claudia Sheinbaum.

Collage Arnaud Poilleux pour « Les Echos » / Sipa / iStock

Lettre aux entreprises : l'Amérique calme le jeu

Après l'indignation des patrons français suite à la lettre leur demandant de se conformer aux règles américaines de non-discrimination, l'administration Trump assure qu'il n'y aura pas de « vérification » des politiques internes.

Sharon Wajsbrot

Est-ce le début d'un mea-culpa, ou d'un retour en arrière ? Après avoir demandé à de multiples entreprises européennes de se conformer aux nouvelles règles américaines de non-discrimination dans une lettre, révélée par « Les Echos » vendredi dernier, Washington indique ne prévoir aucune « vérification » des déclarations reçues. « Les missions (diplomatiques) américaines examinent actuellement leurs contrats et subventions pour garantir leur conformité avec les récents décrets de la Maison-Blanche », écrit la secrétaire d'État. « Les prestataires et les bénéficiaires de subventions sont invités à fournir la certification requise par le décret présidentiel relatif à la fin de la discrimination illégale et la restauration des opportunités fondées sur le mérite (Executive Order 14173) ».

« Un document à remplir » Autrement dit, ces demandes ne concernent que les entreprises « ayant ou cherchant à avoir des contrats ou des subventions auprès de nos missions diplomatiques » américaines. Et surtout, pour être certifiées conformes, ces dernières sont « priées simplement de remplir un formulaire supplémentaire », explique l'ambassade américaine à Paris qui assure : « Aucune vérification n'est requise, si ce n'est de demander aux prestataires de certifier eux-mêmes qu'ils sont en conformité. »

Le ton de l'administration américaine se veut donc bien plus conciliant que dans la lettre reçue par des entreprises françaises, belges, espagnoles ou encore danoises laquelle exigeait la signature d'un formulaire... sous huit jours.

Reste que la demande paraît toujours juridiquement contestable. « En France, les entreprises doivent se conformer d'abord à la loi française », indique Emmanuelle Barbara, avocate associée du cabinet August Debouzy. Cette dernière n'impose pas de faire de la discrimination positive, mais impose aux entreprises des quotas pour intégrer les personnes handicapées dans le monde du travail ou encore les femmes dans les équipes de direction ou les conseils d'administration avec les lois Copé-Zimmerman et Rixain.

Dans l'incertitude et compte tenu du fait qu'elles ne seront pas contrôlées, nombre d'entreprises sont tentées de ne pas répondre. « Ça me semble être le plus raisonnable, faire comme si l'on n'a pas reçu la lettre », estime un patron. A Bercy, l'entourage d'Eric Lombard assurait vendredi soir que cette demande « reflète les valeurs du nouveau gouvernement américain ». « Ce ne sont pas les nôtres », ajoutait ainsi le ministre de l'Économie, précisant que « le ministre le rappellera à ses homologues au sein du gouvernement américain ».

En Argentine, le taux de pauvreté est en chute libre

AMÉRIQUE DU SUD

Alors qu'il était à 52,9 % début 2024, le taux de pauvreté en Argentine a reculé de 15 points pour s'établir à 38,1 % au second semestre.

Aidée par le ralentissement de l'inflation, cette baisse drastique semble être surtout un retour à la normale.

Marion Torquebiau — Correspondante à Santiago (Chili)

C'était un chiffre que Javier Milei attendait avec impatience. Une preuve de plus du bon fonctionnement de sa politique économique depuis son arrivée au pouvoir fin 2023. Et le chiffre est tombé lundi dans la soirée : le taux de pauvreté à 52,9 % au premier semestre 2024 est descendu à 38,1 % au second, selon l'Institut national des statistiques (Indec).

Une forte chute qui s'explique par « les profondes réformes économiques impulsées par le président Javier Milei », a aussitôt réagi la présidence argentine dans un communiqué. Car le taux de pauvreté était un caillou dans la chaussure du président argentin. Quelques mois après son installation à la Casa Rosada (l'Élysée argentin), sa politique de coupe massive dans les dépenses publiques avait fait plonger de nombreux citoyens argentins sous le seuil de pauvreté.

Au premier semestre 2024, sur 47 millions d'Argentins, la moitié n'avait pas suffisamment d'argent pour acheter le panier de biens nécessaires établi à 342.000 pesos, soit environ 313 dollars. Parmi cette population appauvrie, les plus touchés étaient surtout les retraités dont la pension n'avait quasiment pas augmenté malgré une inflation à 211 % en 2023.

Malgré l'arrivée rapide de bons résultats macroéconomiques comme le premier excédent budgétaire ou la forte baisse de l'inflation, il restait donc à régler ce problème de pauvreté toujours trop élevée. Au regard des derniers chiffres de l'Indec, c'est désormais chose faite.

L'extrême pauvreté baisse aussi

A 38,1 % de la population, la pauvreté est même plus basse qu'au second semestre 2023 (41,7 %) quand Milei n'était pas encore au pouvoir. Par ailleurs, le niveau d'extrême pauvreté, soit la population ne pouvant pas acheter un panier mensuel de 107.000 pesos (99 dollars), baisse aussi fortement : il passe de 18,1 % au premier semestre à 8,2 % au second semestre 2024.

En tout, près de 6,9 millions de personnes sont sorties de la pauvreté par rapport au premier semestre.

Cette baisse fulgurante s'explique par deux facteurs principaux. « Javier Milei a fait baisser le taux de pauvreté surtout grâce à son succès dans la lutte contre l'inflation », précise l'économiste Juan Carluccio, professeur à l'université de Surrey. La maîtrise de la hausse des prix est la priorité du président argentin depuis son arrivée à la tête de l'Argentine il y a un an et demi. Grâce à la baisse des dépenses publiques, l'inflation s'est stabilisée en passant de 25 % en niveau mensuel en décembre 2023, à 2,4 % en février 2025.

La baisse de la pauvreté a également été permise par la revalorisation des salaires réels au second semestre avec une hausse de 145,5 % en 2024, soit 27 points de plus que le niveau de l'inflation (à 117,8 % en 2024).

A 38,1 % de la population, la pauvreté est même plus basse qu'au second semestre 2023 (41,7 %) quand Milei n'était pas encore au pouvoir.

Une bonne nouvelle qui redonne un coup de fouet à l'activité économique. Au troisième trimestre 2024, le PIB a bondi de 3,9 % par rapport au trimestre précédent et l'Argentine est sortie de la récession.

Des chiffres discutés

Pourtant, l'annonce de ces chiffres n'a pas convaincu tout le monde dans le pays. D'abord, les calculs de l'Indec ne prennent pas en compte l'évolution du taux de pauvreté dans les zones rurales, mais uniquement dans les 31 villes de plus de 100.000 habitants telles que Buenos Aires, Mendoza ou encore Córdoba.

De plus, pour Juan Carluccio, « la baisse du taux de pauvreté est surtout un retour aux niveaux précédents après un processus de réajustement des prix lancé par le gouvernement Milei ». « Mais un taux de pauvreté à 38 %, c'est conséquent. A cela il faut ajouter la dégradation des services publics et des prix toujours très élevés », détaille l'économiste.

Pour une baisse durable de la pauvreté, « il faudrait qu'il y ait une croissance économique bénéficiant à plus de monde et que le gouvernement puisse enlever les contrôles de change sans une dévaluation importante », explique Juan Carluccio. Pour cela, Javier Milei aura besoin de l'argent du Fonds monétaire international, avec qui il est en train de négocier, pour retrouver un niveau de réserves suffisant afin de maintenir l'équilibre du taux de change entre le peso et le dollar. ■

Qui va payer les droits de douane ?

Trois acteurs sont susceptibles de payer la hausse de droits de douane : l'entreprise étrangère qui exporte, l'entreprise américaine qui importe ou le consommateur américain en dernier ressort.

Guillaume de Calignon

Il n'est pas certain que ce soit un « jour de la libération », comme le clame Donald Trump. Mais il est sûr que la mondialisation n'aura plus le même visage après cette journée. Si, depuis quarante ans, les États-Unis ont plaidé pour une réduction des droits de douane sur la planète, le président américain s'appête à renverser la vapeur. Mais il n'est pas évident de dire quelles vont être les conséquences de ce retournement pour l'économie mondiale. Car tout est affaire de rapport de force, comme souvent en économie.

Un exemple. Si une voiture fabriquée en Europe est taxée à 20 % par les États-Unis quand elle est exportée outre-Atlantique, il y a alors trois acteurs susceptibles de payer la hausse de droits de douane à terme.

Répartition inégale

D'abord, l'entreprise américaine qui importe le bien – un concessionnaire automobile dans ce cas précis. C'est cet importateur qui va s'acquitter du tarif douanier et verser la somme à l'administration américaine. L'importateur américain peut augmenter ses prix ou baisser ses marges s'il ne peut pas passer la hausse du coût dans ses prix de vente.

Mais cela ne signifie pas que le fardeau va reposer uniquement sur lui. Ensuite, l'entreprise européenne qui produit le véhicule automobile est aussi concernée. Le constructeur va négocier avec l'importateur et peut avoir à augmenter son prix de vente ou à baisser ses marges s'il n'y arrive pas.

Enfin, au bout de la chaîne, le consommateur américain sera le dindon de la farce si l'entreprise importatrice augmentera ses prix de vente. Le fardeau reposerait alors sur lui. Mais rien n'est écrit.

La répartition de la prise en charge des droits de douane va dépendre du rapport de force entre ces trois acteurs et de la position de chacun d'eux dans l'économie. Pour les deux entreprises, l'exportateur européen et l'importateur américain, c'est la part de marché de l'entreprise concernée, donc son « pouvoir de marché » comme disent les économistes, l'importance de sa marge, la force de sa marque et d'autres facteurs qui vont jouer. Chacune tentera de défendre ses profits et de faire payer le consommateur in fine.

Les consommateurs se préparent à payer chèrement la politique de Donald Trump.

Pour l'Américain moyen, c'est entre autres la possibilité de substituer une production américaine à un bien fabriqué à l'étranger, son pouvoir d'achat, et donc aussi la santé du marché du travail, qui définira sa capacité à payer ou à faire reposer sur les entreprises la hausse des droits de douane. Il est donc très difficile de définir a priori qui va payer. Impossible en tout cas de dire que le consommateur américain s'acquittera de la totalité. Le plus probable, c'est que la charge soit répartie entre les trois acteurs mais inégalement.

Qu'en disent les entreprises et les consommateurs américains ? Interrogés par la Réserve fédérale d'Atlanta, les entreprises américaines qui s'approvisionnent en partie en Chine, au Canada ou au Mexique – trois pays touchés par les droits de douane – sont de 6 à

8 points moins optimistes quant à l'économie américaine, et de 8 points moins optimistes quant aux perspectives de leur propre entreprise par rapport à celles qui n'importent pas de ces pays. Elles s'attendent aussi à une croissance plus faible des revenus et de l'emploi cette année, la croissance des revenus prévue diminuant à mesure que la dépendance des entreprises à l'égard des pays frappés par les droits de douane croît.

Le moral en chute libre

Quant aux consommateurs américains, ils sont inquiets. Le moral des ménages calculé par le Conference Board est en chute libre. Il a atteint fin mars son niveau le plus bas depuis douze ans. « L'incertitude maximale au sujet des droits de douane nourrit le recul du moral des ménages », confirme Claudia Panseri, directrice des investissements d'UBS pour la France.

Les consommateurs s'attendent à payer chèrement la politique de Donald Trump. Les anticipations d'inflation à un an ont bondi à 5,0 % le mois dernier, leur plus haut niveau depuis novembre 2022, à en croire leurs réponses à l'enquête de l'université du Michigan. Et selon eux, au cours des cinq années suivantes, l'inflation atteindrait 4,1 %, son niveau le plus élevé depuis février 1993. Lors des années post-Covid, les entreprises ont profité de la flambée de l'inflation pour faire passer des hausses de prix pour augmenter leurs profits, participant par là même à faire grimper l'inflation.

Tout cela tend à faire penser que l'économie américaine va fortement ralentir en raison du protectionnisme. « Les droits de douane vont rendre les États-Unis de nouveau riches et grands [...] Il y aura quelques perturbations, mais nous sommes d'accord avec ça. Ce ne sera pas grand-chose », a affirmé Donald Trump il y a un mois. Les Américains ont une idée claire de ce qui les attend à court terme. ■

LesEchos SUR **inter** france

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

La Grèce engage la plus « grande réforme de l'histoire » de ses armées

EUROPE

Athènes a présenté mercredi un plan « historique » pour sa défense, avec 25 milliards d'euros d'investissements sur douze ans.

Depuis le retrait de Washington, le pays se considère sous la menace existentielle de la Turquie.

Basile Dekonink
—Correspondant à Athènes

Pour maintenir ton Etat, soigne tes alliances et lève ta propre armée, conseille Machiavel. Depuis que la nouvelle administration américaine a bouleversé l'ordre mondial, la Grèce s'attelle prestement à ces deux préceptes : de retour d'Israël après un passage à Paris et un déplacement à Bruxelles, le Premier ministre grec Kyriakos Mitsotakis a soumis ce mercredi aux députés une refonte « historique » de la Défense hellénique.

Présenté comme la « plus transformation la plus importante de l'histoire » des armées du pays, ce plan prévoit de combler les lacunes militaires de la Grèce pour « faire face nouveaux défis » du siècle, a indiqué le dirigeant.

Quelque 25 milliards d'euros d'investissements sont prévus, jusqu'en 2036, pour moderniser l'arsenal militaire, avec l'acquisition d'avions de combats (20 F-35 américains), d'hélicoptères, de drones, de frégates ou d'un « bouclier d'Achille », un dôme antimissiles calqué sur le modèle israélien. Avec ces dépenses, qui s'ajoutent aux frais de fonctionnement, la Grèce pourrait consacrer près de 4 % de son PIB à la Défense.

Bâtir une base industrielle de défense

Mais il ne s'agit pas seulement d'acheter des systèmes d'armes dernier cri, comme la Grèce le fait depuis deux siècles pour se prémunir à grands frais de son ancien occupant et voisin, la Turquie. « Pour la première fois, le pays articule un programme qui va au-delà de l'approvisionnement et qui intègre les notions d'innovation, d'éducation, de qualité de la formation », note Antonis Kamaras, chercheur associé au think tank Eliamep et spécialiste des forces armées helléniques.

Traditionnellement méfiants depuis la chute de la dictature des colonels (1967-1974), les gouvernements grecs ont tenu les militaires à distance ces cinquante dernières

années, laissant le ministère de la Défense aux gradés et l'armée fonctionner en vase clos. Les universités n'ont jamais considéré les questions de défense comme un champ d'étude et les technocrates se sont désintéressés du sujet.

Conséquence : les ponts entre les secteurs civils et militaires ont longtemps été inexistantes et le pays n'a jamais bâti de base industrielle de défense digne de ce nom. La Grèce dépend aujourd'hui exclusivement des coûteux équipements

fournis par les Etats-Unis, la France ou l'Allemagne. Mais un changement de philosophie s'amorce. Lancé l'an dernier, le Centre hellénique pour la défense et l'innovation mobilise les sociétés grecques via de nombreux appels à projets. Le pays a des atouts : de bons scientifiques et ingénieurs, une main-d'œuvre expérimentée et un tissu d'entreprises rompues à l'armement grâce à la signature quasi systématique de clauses « offset » (qui oblige le pays vendeur

à confier une partie de la production à des prestataires locaux).

Les chantiers navals d'Elefsina et de Skaramangas, privatisés pendant la crise, ont été assainis financièrement. Le puissant groupe minier Metlen vient lui d'intégrer la liste des investissements stratégiques de l'Union européenne (UE) pour son projet d'extraction de gallium, un métal critique qui sert à la fabrication de système radars. « L'objectif est que la Grèce cesse d'acheter des équipements "prêts à l'emploi". La

production nationale de capacités de défense n'est pas une option pour nous, mais une nécessité existentielle », affirmait récemment Nikos Dendias, le ministre de la Défense.

Empoignades récurrentes

Cette « nécessité existentielle » a un nom : la Turquie. Comme pour le reste de l'UE, le désengagement des Etats-Unis de Donald Trump est une disruption majeure pour l'architecture de défense de la Grèce. La menace la plus directe et la plus

immédiate, en revanche, n'est pas la Russie mais bien ce « problème national », ce voisin surarmé qui conteste ouvertement ses frontières et avec lequel les empoignades sont récurrentes, malgré le relatif apaisement des derniers mois.

« Pendant cinquante ans, les Grecs ont vécu avec la conviction rassurante qu'en cas de confrontation sérieuse avec la Turquie, les Etats-Unis leur viendraient en aide. Il n'est pas du tout certain que Washington le fasse à l'avenir et nous devons nous interroger sur notre place dans ce monde », prévenait mi-mars l'ancien ministre des Affaires étrangères, Evangelos Venizelos, lors d'une table ronde.

Si la Grèce peut compter sur quelques leviers diplomatiques (le partenariat de défense franco-hellénique, des liens renforcés avec Israël, un influent lobby de la diaspora grecque aux Etats-Unis), les responsables politiques et les intellectuels du pays ont la conscience aiguë d'appartenir à une petite puissance dans une région bouleversée. Et s'interrogent : comment contenir la Turquie face à la volonté de Bruxelles et de nombre d'Etats membres de faire participer Ankara à la défense du continent – ou pire, de lui donner accès au plan historique de dépenses de défense de 150 milliards d'euros ?

« Nous, Européens, devons réfléchir à qui nous voulons donner cet argent, car il y a le risque de reproduire exactement la même erreur que l'Allemagne avec la Russie. Je n'ai personnellement aucun espoir concernant la Turquie. Nous devons nous défendre seuls », tranche Angelos Syrigos, député de la majorité et professeur de relations internationales. ■



Des soldats de l'armée grecque lors d'un défilé militaire à Thessalonique, en octobre dernier. Photo Sakis Mitroliadis/AFP

Entre Athènes et Paris, des missiles et une brouille

La possible vente à la Turquie de missiles Meteor, produits par MBDA, indignent les Grecs qui craignent pour la sécurité de leur espace aérien. La France assure ne pas avoir la main.

B. D. avec Anne Bauer

Des chasseurs bombardiers Rafale F3-R traversent à grande vitesse le ciel de l'Attique, le 25 mars dernier. Les avions produits par Dassault sont la fierté et l'attraction du défilé militaire en ce jour de fête nationale, qui célèbre l'indépendance grecque. Mais la suprématie qu'ils procurent à l'armée de l'air hellénique sur son voisinage n'est peut-être plus que temporaire.

En Grèce, on ressasse ces derniers mois une certaine amertume à l'encontre du meilleur allié, la

France, avec lequel le pays entretient d'ordinaire d'excellentes relations. En cause : des révélations de presse faisant état de négociations avancées entre la Turquie et le Royaume-Uni pour l'acquisition de missiles Meteor.

Ce missile air-air longue portée, capable d'intercepter des cibles à plus de 100 km, est sans équivalent sur le marché. Produit par le missileier paneuropéen MBDA (codétenu par Airbus, BAE Systems et Leonardo), il équipe aussi bien les Rafale, dont les 24 exemplaires de la Grèce, que les Eurofighters Typhoon produits par le Royaume-Uni.

Ankara, justement, exprime depuis plusieurs mois son intérêt pour l'avion britannique pour renouveler sa flotte de F-16 vieillissants... à la condition que les 40 exemplaires soient livrés avec les Meteor. Inimaginable pour les

Grecs, qui s'étonnent qu'un groupe européen, en partie français, soit impliqué dans cette négociation qui compromettrait de fait la longévité d'avance du pays dans les airs. « La Turquie est un pays ennemi, qui menace ouvertement de

L'ambassadrice de France à Athènes a été convoquée fin janvier par le ministre grec de la Défense.

faire la guerre à la Grèce si nous étendons nos eaux territoriales au-delà de six milles nautiques. Je comprends que l'on veuille vendre ses produits mais ces missiles sont d'excellentes armes d'importance semi-stratégique, et l'idée

qu'on leur en donne dépasse mon imagination », s'insurge Angelos Syrigos, député de la majorité et professeur de relations internationales.

L'ambassadrice de France en Grèce, Laurence Auer, a été convoquée fin janvier par le ministre de la Défense, Nikos Dendias, pour une explication. Kyriakos Mitsotakis, le Premier ministre grec, s'est lui entretenu avec Emmanuel Macron début février en marge du sommet de Bruxelles. Côté grec, on fait valoir que les deux pays ont signé un partenariat stratégique en 2021 – incluant une clause d'assistance mutuelle – et que l'on pensait que cet armement resterait exclusif.

Les diplomates français, eux, tiennent la même ligne à l'unisson : Paris n'a pas la main. Selon l'accord de coopération initial, les six pays producteurs du Meteor (Allemagne, Espagne, France, Italie,

Royaume-Uni et Suède) se seraient engagés à ne pas bloquer d'exportation, sauf en cas de menace des intérêts vitaux. Sans compter que Londres compte fermement sur cette commande d'Eurofighter, qui ferait tourner des chaînes d'assemblage loin d'être saturées.

« De la même façon qu'aucun Etat n'a de tutelle sur notre propre contrôle export, nous n'avons pas de tutelle sur l'exportation d'armes britanniques [...] Dans cette affaire, nous n'avons que la diplomatie et la persuasion pour permettre à tout le monde de trouver une sortie par le haut », a défendu le ministre de la Défense, Sébastien Lecornu, lors d'une audition à l'Assemblée nationale mi-février.

Ce dernier, qui assure que la vente est encore loin d'être acquise, est attendu le 14 avril à Athènes pour une rencontre avec son homologue grec. ■

Benjamin Netanyahu en Hongrie chez son allié Viktor Orbán

BILATÉRAL

Allié idéologique, Viktor Orbán refuse d'appliquer la sanction émise par la Cour pénale internationale à l'encontre du Premier ministre israélien.

Pascal Brunel
—Correspondant à Jérusalem

Accusé de crimes de guerre et de crimes contre l'humanité dans la bande de Gaza, Benjamin Netanyahu veut se départir de son image de paria dans le monde depuis le juge-

ment émis fin novembre 2024 par la Cour pénale internationale (CPI). Résultat : il s'est empressé d'accepter l'invitation de Viktor Orbán, le chef du gouvernement hongrois, qui refuse d'appliquer le mandat d'arrêt international qu'il juge « scandaleux », bien que son pays soit membre de ce tribunal. Pour le Premier ministre israélien, il s'agira du premier voyage à l'étranger en dehors des Etats-Unis depuis la sanction qui pèse sur lui et Yoav Gallant, l'ancien ministre de la Défense.

Cette épée de Damoclès est prise très au sérieux. En février, lors d'une visite à Washington, l'avion du chef du gouvernement israélien avait fait un détour de plus de deux heures pour éviter de voler au-dessus de pays susceptibles d'arrêter Benya-

min Netanyahu, au cas où l'appareil aurait été contraint d'atterrir d'urgence pour des raisons médicales alors que le Premier ministre avait subi une opération peu auparavant son départ. Les Etats-Unis, qui ne sont pas membres de la CPI, refusent de tenir compte de ses décisions.

« Deep State » et fake news

Seuls quelques rares pays ont annoncé qu'ils n'appliqueraient pas le jugement contre Benjamin Netanyahu. Parmi eux, outre les Etats-Unis et la Hongrie, figurent notamment la République tchèque et l'Argentine, des pays dirigés par des gouvernements populistes, membres d'une sorte d'« internationale » idéologiquement hostile à la notion

d'Etat de droit. Avec Viktor Orbán, cette proximité est manifeste et s'est raffermie récemment avec le retour de Donald Trump à la Maison-Blanche.

Un exemple : le Likoud, le parti de droite de Netanyahu, est la seule formation non européenne à avoir obtenu le statut de « membre observateur » au sein des Patriots.eu, une coalition de partis européens de droite et d'extrême droite, dont le Fidesz de Viktor Orbán et le Rassemblement national sont membres. Jordan Bardella a effectué la semaine dernière la première visite « officielle » en Israël d'un dirigeant du parti fondé par Jean-Marie Le Pen, interdit de séjour en raison de ses propos négationnistes sur les chambres à gaz nazis. Ce boycott a

également été appliqué jusqu'à présent à Marine Le Pen.

En bref, tous ces partis s'opposent à un système judiciaire indépendant et supranational, dont le tort serait d'empiéter sur les prérogatives du pouvoir politique censé incarner la « volonté du peuple », ainsi qu'à la plupart des médias accusés de propager des « fake news », tout en agitant le spectre d'un complot qui serait ourdi par le « Deep State » (« l'Etat profond »), représentant toutes les institutions.

Plus concrètement, Benjamin Netanyahu va également tenter de convaincre Viktor Orbán du bien-fondé du plan présenté par Donald Trump pour mettre fin à plus de dix-sept mois de guerre dans la bande de Gaza grâce à une émigration mas-

sive parmi les 2,3 millions de Palestiniens de cette enclave misérable destinée à devenir une nouvelle « riviera ».

« Le Premier ministre est en train de constituer une coalition avec autant de pays que possible afin de soutenir le plan du président américain », affirme un proche de Benjamin Netanyahu. Histoire de bien prouver que la proposition de Donald Trump, malgré l'avalanche de critiques et dénonciations qu'elle a suscitées dans le monde, a été totalement assumée : Israël Katz, le ministre israélien de la Défense, vient de créer un département spécial au sein de son ministère chargé des préparatifs en vue d'un départ « volontaire » de centaines de milliers de Gazaouis. ■

idées



Trump va-t-il aussi abandonner l'Asie ?

L'ANALYSE
de Yann Rousseau
— Correspondant à Tokyo

Effarés par la rupture entre l'Europe et les Etats-Unis, les grands alliés japonais et coréens de l'Amérique du Sud-Est craignent de voir Washington opter pour un retranchement global qui laisserait la Chine asséoir, pour des décennies, et parfois brutalement, son influence sur l'ensemble de la région.

Donald Trump a-t-il lu les mémoires de l'empereur chinois Hongxi ? Non, le quatrième représentant de la dynastie Ming, qui a régné moins d'un an, entre 1424 et 1425, n'a jamais eu le temps de rédiger ses pensées politiques. Obèse, il a été emporté par une crise cardiaque dans la Cité interdite. Il aurait pourtant pu inspirer le président américain. Il fut l'un des premiers leaders d'un grand empire mondial à délibérément choisir de replier sa puissance.

Alors que ses prédécesseurs avaient financé, bien avant les voyages de Bartolomeo Diaz ou de Christophe Colomb, des grandes missions navales d'exploration de la planète, conduites par Zheng He pour affirmer « au-delà de l'horizon » la grandeur de leur pays, nouer des alliances et doper le commerce, Hongxi y mit fin brutalement, le jour même de son accession au trône. Presque un « executive order » contre ce déploiement d'influence qu'il jugeait trop lourd pour le budget de l'Etat et infructueux pour l'Empire.

Beaucoup plus conservateur et pétri de confucianisme que son père, qui avait financé les grandes aventures de « la flotte des trésors », Hongxi a opté pour le retranchement. Son fils, l'empereur Xuande, officialisera, après une ultime mis-

sion de Zheng He, l'arrêt définitif des expéditions navales en 1433. Les navires seront démontés ou brûlés. La Chine se repliera sur elle-même.

A Tokyo, Séoul, Taipei ou Manille, on craint aujourd'hui que l'Amérique n'emprunte le chemin des Ming. Après avoir assisté tétanisés au lâchage de l'Ukraine, les pays de la région, qui vivent sous la crainte de la puissance chinoise, redoutent de se voir abandonner à leur sort comme les nations européennes. Tous délaissés par leur protecteur américain qui faisait respecter une forme d'ordre mondial depuis l'attaque japonaise sur Pearl Harbor le 7 décembre 1941.

Une partie de l'administration Trump assure que son désintérêt pour l'Europe et le Moyen Orient n'a d'égal que son désir de renforcer l'empreinte américaine en Asie.

Pour l'instant, la stratégie de Washington reste floue. Une partie de l'administration Trump assure que son désintérêt pour l'Europe et le Moyen Orient n'a d'égal que son désir de renforcer l'empreinte américaine en Asie, pour résister à une Chine présentée comme le seul véritable concurrent stratégique de l'Amérique. Marco Rubio, le secrétaire d'Etat, et Mike Waltz, le conseiller à la sécurité nationale, partisans d'un durcissement de la relation avec Pékin, ont assuré à leurs alliés asiatiques qu'ils n'allaient pas désertir l'Indo-Pacifique.

Les alliés, ces fardeaux
« L'Amérique est déterminée à maintenir une dissuasion robuste, prête et crédible dans la région indo-pacifique, y compris dans le détroit de Taiwan », a encore martelé, dimanche, le secrétaire à la Défense Pete Hegseth, de passage à Tokyo. « Et le Japon est notre partenaire indispensable pour dissuader toute agression militaire de la Chine communiste », a-t-il encore lancé.

Mais que pèsent leurs garanties face aux émotions ou aux intuitions de Donald Trump ? Le président américain n'a jamais cru à la pertinence d'un leadership mondial assuré par les Etats-Unis. Pour lui, les alliés sont des fardeaux qui ne rapportent rien. Des « resquilleurs » montés à bord de la Pax Americana. « Nous avons soutenu le monde

entier. Nous avons soutenu l'OTAN. Nous payions les factures des autres pays », s'agaçait-il, début mars. « On a un traité intéressant avec le Japon. Nous devons les protéger mais ils n'ont pas à nous protéger », ricana-t-il encore.

Pire, en Asie, ces principaux alliés seraient aussi des escrocs. Ils se seraient enrichis, depuis des décennies, sur le dos des travailleurs américains, en pillant les grandes industries et en imposant de gigantesques déficits commerciaux aux Etats-Unis. Tokyo et Séoul sont ainsi, tour à tour, accusés de déprécier leurs devises pour soutenir leurs exportations ou de fermer leurs frontières aux marchandises « Made in USA ».

Pourquoi alors soutenir encore ces nations ? Pourquoi ne pas faire un grand « deal » avec la Chine et reconnaître que le monde est divisé en sphères d'influence où une poignée de grandes puissances régionales imposent leurs vues aux Etats moyens de leurs zones respectives ? L'Asie à Pékin, l'Amérique à Washington, l'Europe à Moscou ou Bruxelles. Et vive les échanges commerciaux dépolitisés entre ces trois pôles. Business First.

Toutes les capitales d'Asie de l'Est planchent sur cet éventuel bouleversement stratégique qui encouragerait la Chine de Xi Jinping à tenter d'imposer, plus brutalement, son ordre sur la Mer de Chine méridio-

nale, où Manille, Jakarta et Hanoï tentent de protéger leurs espaces maritimes, à s'approprier des îlots japonais inhabités en Mer de Chine orientale et peut-être même à agresser Taïwan. Donald Trump enverrait-il aujourd'hui des GI mourir pour Taipei et ses semi-conducteurs ?

Perte de confiance

Si ce scénario d'un retrait américain total de l'Asie reste peu probable et complexe à enclencher – casser les traités d'alliance avec Tokyo et Séoul nécessiterait l'approbation du Congrès –, le mal est déjà fait. La région a perdu sa confiance dans la puissance américaine. Dans les prochains mois, Trump va malmenner ses alliés économiquement avec le relèvement de ses droits de douane. Il va refuser toutes les demandes d'accords commerciaux que les capitales de la région réclament, depuis des années, pour ancrer leur fidélité à l'Ouest et casser leur dépendance économique à la Chine.

Tous les pays devront repenser en profondeur leur sécurité sans les Etats-Unis, et tenter de ne pas se brouiller avec Pékin, qui se construit, patiemment, un grand réseau d'alliances et d'influence au moment où Washington brûle le sien. C'est que le régime chinois a retenu la leçon du brutal retranchement des Ming, remplacés, en 1644, par la dynastie mandchoue des Qing. A court terme, le repli rapporte un peu. Sur le temps long, il est fatal.

Lire l'enquête
Page 14

Agences bancaires : vers une fin programmée

La France est LE pays de l'agence bancaire. On en trouve à tous les coins de rue ou presque. Une trentaine de milliers au total – classées pour certaines ! – réparties sur tout le territoire, soit un tiers du parc de la zone euro. Mais cela ne va pas tarder à changer, et sans doute plus vite que ce qu'anticipent les banques.

Cette passion française pour le guichet bancaire a longtemps été le reflet de la guerre sans merci à laquelle se livraient établissements privés et mutualistes sur un marché très concurrentiel. Ouvrir une nouvelle agence était le moyen le plus sûr de conquérir de nouveaux clients selon le bon vieux principe de la banque « près de chez vous ».

Une martingale couplée à l'élargissement continu de la gamme des produits d'épargne qui a longtemps été d'une efficacité redoutable. D'où la présence toujours aussi massive dans nos villes et nos villages des enseignes Crédit Agricole, Caisses d'Epargne, BNP Paribas et consorts, en dépit d'une digitalisation des usa-

ges favorisant l'émergence de néobanques, dont le succès spectaculaire de BoursoBank, la filiale de Société Générale est le symbole. Fin 2023, il y avait peu ou prou autant d'agences qu'au début des années 2000 !

Le spectre de la disruption

Mais ce temps est révolu. La disparition des agences telles que nous les connaissons est désormais programmée. Le projet de BNP Paribas de réduction d'un tiers de son réseau physique présenté récemment aux partenaires sociaux en est le dernier exemple en date, après la piteuse retraite d'HSBC et la lourde restructuration repeinte aux couleurs d'une fusion de marques de Société Générale. Et la purge s'annonce massive. Car la désertification des agences accélérée par les confinements de 2020 et 2021, qui motive officiellement cette bascule pour des raisons évidentes de réduction des coûts (immobiliers et salariaux), n'est que la partie émergée de l'iceberg.

C'est en fait le modèle de la banque de particuliers tout entier qui traverse une crise profonde. Au cours de la décennie écoulée, il a dû successivement affronter les effets délétères des taux zéro sur sa rentabilité, puis l'impact des taux élevés sur ses revenus. Résultat, la banque de détail, qui occupe une grande partie des quelque 350.000 personnes qu'emploie le secteur, est condamnée à se réinventer. Y compris dans les établissements mutualistes, même s'ils peuvent amortir les coûts de leurs réseaux, moins urbains, sur une base de clientèle plus large. La volonté récente de BPCE de fusionner l'informatique des Caisses d'Epargne et des Banques populaires, tout comme l'injection par Crédit Agricole de près de 500 millions dans sa banque en ligne BforBank témoigne de ce changement d'époque.

Alors, notre secteur bancaire a les reins assez solides pour gérer en bon ordre et sans casse sociale cette restructuration. Pour protéger son fonds de commerce, il peut aussi

s'appuyer sur la force de ses marques et le lien de confiance noué avec ses clients depuis des décennies. Des facteurs qui comptent double dès lors qu'il s'agit de gérer l'épargne des ménages et les finances des professionnels et des TPE.

Surtout, le point d'arrivée est à peu près calé. L'objectif est de mettre en place un modèle dans lequel la relation à distance sera la norme et le contact physique l'exception. Ce qui conduit à réorienter une partie des équipes vers des plateformes de gestion des opérations couran-

tes ou de back-office, tandis que les meilleurs éléments seront affectés à des tâches de conseils à forte valeur ajoutée ; ceux-ci seront dispensés dans des agences moins nombreuses et réinventées.

A condition, bien sûr, que la mutation qui s'engage puisse s'étaler dans le temps. Car un grain de sable ou plutôt une innovation majeure pourrait bien changer la donne. Comme dans d'autres domaines, le développement accéléré de l'intelligence artificielle ouvre de nouveaux horizons en matière de banque commerciale.

En donnant une pertinence accrue aux avis des automates, les « robo-advisor », voire un statut de conseiller omniscient, elle rend possible une révolution, dont les experts de Deloitte France expliquent dans une étude récente qu'elle pourrait changer radicalement la relation banque-client, en reléguant la première au rang de simple fournisseur de données. On n'en est évidemment pas encore là. Mais le spectre de la disruption va obliger les banques à presser le pas.

François Vidal est éditorialiste aux « Echos ».



LA CHRONIQUE
de François Vidal

C'est le modèle de la banque de particuliers tout entier qui traverse une crise profonde.

chroniques



Eric Lefebvre/The New York Times/Redux-REA

Trump et la Russie, art de la diplomatie ou art du deal ?

Donald Trump peut-il convaincre Vladimir Poutine qu'une réhabilitation internationale vaut bien quelques renoncements concernant l'Ukraine ? Le roi du marchandage aura besoin de toute sa force de conviction pour conclure un « deal » de paix.

par Sylvie Bermann



Lors d'un conflit, faute de victoire incontestable d'un belligérant, le temps de la diplomatie vient lorsqu'un certain équilibre s'installe sur le champ de bataille. Ce moment est toujours difficile à reconnaître, chacun espérant gagner plus ou reprendre ce qu'il a perdu. Un acteur extérieur peut les convaincre dans le cadre d'une diplomatie de la navette, exercice délicat mais une véritable table de négociations où siègeraient des acteurs s'investissant n'aurait guère de chances, à ce stade, de produire des résultats.

Donald Trump s'y est attelé, sans méthode apparente sinon sa confiance en son art du deal. Un autre président américain admiré avec le recul pour l'efficacité et la cohérence de sa politique étrangère, Ronald Reagan, selon Henry Kissinger « accomplit un exploit stupéfiant et quasi incompréhensible. Les subtilités de la politique étrangère l'ennuyaient profondément. Il ne connaissait quasiment rien à l'histoire et utilisait le peu qu'il savait pour étayer de solides préjugés. Pour lui les références bibliques à l'apocalypse avaient valeur de prévisions opérationnelles ». Il est vrai qu'il s'appuyait sur une équipe de professionnels et que la diplomatie, confidentielle, n'était pas un spectacle de télé-réalité qui crispe les positions.

Guerre d'attrition

Le conflit ukrainien a connu plusieurs temps. La résistance à la guerre d'agression russe a permis à Kiev d'entamer rapidement des pourparlers avec Moscou. Les deux équipes se sont rencontrées en Biélorussie, puis en Turquie, et ont élaboré un projet d'accord dont les grandes lignes étaient plus ou moins tracées en avril 2022.

De l'aveu même du chef des négociations ukrainien, David Arakhamia, c'est Boris Johnson en visite à Kiev qui a dissuadé l'Ukraine de poursuivre la négociation en promettant que les armes livrées par les Occidentaux allaient permettre de remporter la victoire et de récupérer jusqu'aux territoires perdus depuis 2014. La violence a décuplé, des villes ont été rasées. Le président ukrainien a pris un décret interdisant toute négociation avec Vladimir Poutine.

L'Ukraine a gagné à l'été 2022 la contre-offensive éclair à Kharkiv et à Kherson. Le chef d'état-major américain Mark Milley, réaliste, a alors conseillé aux Ukrainiens de capitaliser sur cette victoire militaire pour négocier. Toutefois galvanisés par le succès de David contre Goliath, ils ont péché par optimisme. L'échec de la contre-offensive de l'été 2023 a mis fin aux espoirs de regagner les territoires perdus.

Au milieu de cette guerre d'attrition, l'intervention dans la région russe de Kursk en août 2024, n'a pas constitué une monnaie d'échange avec Poutine qui n'aurait jamais accepté de négocier son propre territoire. La Russie en économie de guerre a pris l'avantage même sans progresser significativement sur le front. A ce rythme, l'institut américain pour l'étude de la guerre estime même qu'il lui

Au milieu de cette guerre d'attrition, l'intervention dans la région russe de Kursk en août 2024 n'a pas constitué une monnaie d'échange avec Poutine, qui n'aurait jamais accepté de négocier son territoire.

faudrait 83 ans pour conquérir l'Ukraine.

Les crimes de guerre ont décuplé la haine contre l'envahisseur. Cependant le président Zelensky a reconnu qu'il était impossible de reprendre les territoires perdus et conscient de la fatigue d'une armée dont la moyenne d'âge est de quarante-trois ans, soucieux d'épargner la jeunesse, s'est dit prêt à négocier.

Vladimir Poutine accepte également tout en multipliant les manœuvres dilatoires. La Russie estime qu'elle peut tenir militairement et économiquement pendant plusieurs mois, or Donald Trump est pressé de cocher la réalisation d'un engagement de campagne.

Question des frontières et des déportés

La politique du bâton a fonctionné contre Zelensky mais la partie est plus ardue avec Poutine à qui sont plutôt offertes à ce stade des carottes (partenariat économique global, levée progressive des sanctions, concessions territoriales et non adhésion de l'Ukraine à l'Otan).

Le pari de Donald Trump est que dans son obsession du rang et de la sécurité, Vladimir Poutine trouvera un intérêt à sa réhabilitation internationale en obtenant un traitement à parité par les Etats-Unis. Mais si une forme de neutralité pour l'Ukraine peut être envisagée, celle-ci ne peut être désarmée et des garanties de sécurité sont indispensables au risque d'une reprise de l'agression russe.

Le statut et la délimitation des territoires sont un autre point dur, la Russie prétendant à la souveraineté sur des régions annexées mais non occupées. La restitution des enfants déportés en Russie, incontournable, offre en revanche un intérêt pour Poutine car elle permettrait de lever l'inculpation par la CPI. Donald Trump saura-t-il faire preuve de conviction et restera-t-il dans l'histoire comme faiseur de paix ou renoncera-t-il devant l'obstination de Poutine qui manquerait ainsi une occasion ?

Sylvie Bermann est ancienne ambassadrice à Pékin, Londres et Moscou.

L'heure de la riposte

Les effets nocifs du néoprotectionnisme de Trump sur l'économie américaine devraient rapidement se faire sentir. Dans cette guerre, l'UE ne doit se priver d'aucun levier, dont la taxation des rentes des Gafa.

par Vincent Pons



Comme beaucoup de leaders populistes avant lui, Donald Trump a choisi une politique hétérodoxe délétère : une guerre commerciale contre les principaux partenaires des Etats-Unis, y compris leurs plus proches alliés.

La bonne nouvelle est que les effets nocifs de cette politique sur l'économie américaine devraient être ressentis rapidement. Les gouvernements populistes ont souvent tendance à faire exploser la dépense publique. A moyen terme, l'aventure se solde en général par une crise de la dette ou de l'hyperinflation. Mais à court terme, les dépenses excessives peuvent stimuler la croissance et faciliter la réélection du leader populiste. C'est ainsi que Nestor puis Cristina Kirchner ont pu enchaîner trois mandats en Argentine.

Au contraire, il devrait suffire de quelques mois pour que les droits de douane imposés par Trump provoquent une hausse des prix des biens de consommation et produits intermédiaires. Depuis janvier, l'indice de confiance des ménages de l'université du Michigan a chuté de 18 %, et la Bourse américaine a perdu 7 %. En cas de récession, la Maison-Blanche pourrait être contrainte d'infléchir sa politique.

Plus dévastateur que le Covid

La mauvaise nouvelle est que les effets de cette politique seront ressentis bien au-delà des frontières américaines. Outre les entreprises exportant vers les Etats-Unis et directement touchées, l'ensemble des chaînes de valeur mondiales risquent d'être ébranlées. La crise du Covid-19 avait révélé l'extraordinaire intégration de la production mondiale, consécutive à des décennies de libre-échange. En 2022, par exemple, le seul confinement de Shanghai avait augmenté les coûts et les durées de transport dans le monde entier. Le choc provoqué par la guerre commerciale généralisée qui débute sera

encore bien plus dévastateur. Comment expliquer que les Etats-Unis se lancent dans une aventure si risquée ? En 2018-2019, la guerre commerciale avec la Chine avait déjà affaibli les secteurs de l'économie américaine ciblés par les mesures de rétorsion, mais elle avait renforcé le vote républicain. Trump espère sans doute que le protectionnisme continuera à mobiliser ses électeurs, et il compte sur l'augmentation des droits de douane pour financer des baisses d'impôts bénéficiant aux plus aisés.

En outre, le déficit de la balance commerciale américaine lui donne un avantage : comme les Etats-Unis importent davantage qu'ils n'exportent, ils peuvent taxer plus de biens étrangers que leurs partenaires ne peuvent taxer de biens américains. En 2019, la Chine avait ainsi épuisé ses possibilités de représailles avant les Etats-Unis.

Alors, que répondre aux hostilités lancées par Trump ? Parce que, quoi qu'en pense le président américain, le commerce n'est pas un jeu à somme nulle, la France et l'Europe devraient d'abord renforcer leurs liens avec des pays tiers, à commencer par le Canada, le Mexique, et les autres pays touchés par la hausse des tarifs américains.

En outre, rien ne contraint la riposte à se limiter au commerce de biens. Mon collègue Ricardo Hausmann, ancien ministre du Venezuela, souligne que lors du cycle d'Uruguay de l'OMC en 1994, les Etats-Unis ont obtenu des pays en développement qu'ils protègent la propriété intellectuelle américaine en échange de l'accès au marché américain. S'ils rompent cet engagement, leurs partenaires n'ont aucune raison de tenir le leur.

L'Europe, elle, pourrait viser les services importés des Etats-Unis ou fournis par les entreprises américaines établies sur son territoire. Contrairement à la balance des biens, la balance des services américaine est en effet excédentaire, et les rentes réalisées par les Gafa offrent une cible de choix. Taxer ces profits constituerait une source de revenus appréciable et pourrait entamer le soutien dont Trump bénéficie auprès des patrons de la tech. Dans la guerre qui débute, c'est un levier de négociation dont les dirigeants européens auraient tort de se priver.

Vincent Pons est professeur à Harvard.

LA REVUE DU JOUR

Des robots deutsche Qualität

LE PROPOS A l'heure où le couple franco-allemand va être de plus en plus moteur au cœur d'une Europe qui joue sa survie face à Trump et à Poutine, la lecture de la presse berlinoise devient essentielle. Sie sprechen kein Deutsch ? Il suffit désormais de prendre en photo les pages d'un magazine pour bénéficier d'une traduction automatique sur son smartphone. La prometteuse série « Bienvenue dans le monde d'après-demain » que vient de lancer, dans son dernier numéro, « Focus », un des trois grands hebdomadaires d'outre-Rhin, s'ouvre par une passionnante enquête sur l'industrie robotique, alors même que l'un des précurseurs du secteur, le français Aldebaran, est en redressement judiciaire. **L'INTÉRÊT** Les entrepreneurs allemands, confrontés à une bombe démographique qui ne va pas arranger un manque de main-d'œuvre déjà criant, ont compris tout l'intérêt que les robots et l'IA représentaient pour les économies



de la plupart des pays développés. Mais comme en France, ils se plaignent de la bureaucratie.

LA CITATION « S'il y a une chose que les Allemands connaissent bien, c'est le changement démographique. Aujourd'hui déjà, des centaines de milliers d'emplois ne peuvent plus être occupés, tout simplement parce que la relève fait défaut dans les boulangeries, la construction et même l'armée. La banque Goldman Sachs estime que le marché des seuls robots humanoïdes pourrait atteindre 38 milliards de dollars d'ici dix ans. »

— Jacques Henno

Willkommen im Übermorgenland (Bienvenue dans le monde d'après-demain)

« Focus », du 28 mars, 40 p., 5,20 euros.



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

débats



Photo Brendan Smialowski/AFP

Le conte d'un vieux roi

LA
CHRONIQUE
de Philippe
Chalmin



Il était une fois, mes enfants, dans un pays lointain, bien au-delà des mers, un vieux roi qui s'était durement battu pour conserver sa couronne. Il habitait un vaste palais blanc au cœur de sa ville, mais il lui préférait une autre résidence où il recevait courtisans et quémanteurs et où il pouvait se livrer à sa véritable passion : un curieux jeu hérité de ses ancêtres consistant à pousser une petite balle dans un trou avec une canne sur des distances parfois considérables.

A vrai dire, le vieux roi ne travaillait pas beaucoup, mais il se plaisait à en donner l'illusion en signant chaque jour, de manière solennelle, maints décrets, qui, selon lui, devait libérer la vie quotidienne de ses sujets. A la vérité, il n'était ni bon ni généreux. Il ne songeait qu'à augmenter la fortune de sa famille, déjà considérable, et, en cela, il était aidé par la reine et quelques princes de la famille royale prêts à tout pour quelques millions d'écus.

La vengeance après l'exil

Il ne savait guère ne plus pardonner, et poursuivait de sa vengeance tous ceux qui lui avaient tourné le dos durant ses années d'exil. Chaque jour, son entourage lui répétait qu'il était l'Élu de Dieu et il avait fini par le croire. Sa vie, pourtant, n'avait pas été exempte de reproches : le péché de chair, l'orgueil, la prévarication aussi lui étaient familiers. Mais, malgré tout, il conservait l'estime de bien des dévots, tant chez lui il y avait de distance entre les paroles et les actes.

Ce pays avait la coutume d'élire avec son roi un prince héritier. Celui-ci était un jeune ambitieux de la pire espèce, dogmatique et sectaire, mais prêt à tout pour satisfaire les caprices de Potus, puisque c'était là le surnom que l'on donnait au roi. Il est vrai qu'il s'était entouré de personnalités qui ne dépendaient que de lui. Il avait ainsi donné à son fou une place démesurée.

Celui-ci ne se promenait jamais sans sa hache dont il usait avec fracas dans les bureaux de l'administration royale. Tant qu'il avait l'oreille du roi, il faisait ses affaires et maints trafics qui lui valaient la jalousie des seigneurs qui s'étaient enrichis, en particulier dans les messageries.

Le roi sautait d'un sujet à un autre, changeait souvent d'avis et revenait bien des fois sur sa signature, même si l'encre en était à peine sèche. On le savait à la cour, et ce n'était pas la moindre des tâches de ses secrétaires que de donner un fil un peu ordonné et cohérent à ses accès d'humeur.

Mais, en réalité, le roi déjà commençait à s'ennuyer, et cela, moins de cent jours après son deuxième sacre auquel, malgré le froid, il avait donné une pompe toute impériale. Il aurait bien voulu étendre quelque peu ses États, mais devrait au mieux se contenter de quelques morceaux de banquise.

Il aurait voulu aussi apporter la paix dans le monde et obtenir ainsi le titre convoité de prince de la paix qu'accordait chaque année de obscure académie, mais la fascination qui était la sienne pour les tyrans, du tsar à l'empereur de Chine, le poussait à des compromis inavouables. Il admirait les forts et méprisait les faibles.

Chaos et ego

Entre deux parties de son jeu favori, il rêvait de ce que serait sa place dans l'histoire et à sa manière chaotique et égoïste, il brisait tout – et tous – sur son passage sans bien savoir où le menait sa route.

Voilà, mes enfants, le début de l'histoire de ce vieux roi. Libre à vous d'en imaginer la suite, mais il n'y aura dans ce conte ni fées ni enchanteurs, quelques sorciers, peut-être, utilisant d'obscures machines qui se croient intelligentes.

Chacun peut à son gré filer le destin de ce roi dont on se souviendra à la veillée et dont, peut-être un jour, on menacera les enfants dissipés.

Philippe Chalmin est professeur d'histoire économique à l'université Paris-Dauphine et président fondateur de Cyclope. Auteur du « Journal de la dissolution » (Editions Economica).

Le roi [...] changeait souvent d'avis et revenait bien des fois sur sa signature, même si l'encre en était à peine sèche.

Ce monopole explique en partie les acquisitions stratégiques d'entreprises

Formons les médecins autrement

par Guy Vallancien

L'Académie de médecine a publié récemment les cinq clés qui devront structurer la formation des futurs médecins, à savoir : simplifier, raccourcir, professionnaliser, humaniser et partager.

1. Simplifier les connaissances purement physiques, chimiques et statistiques mais développer la connaissance des principes et usages de l'intelligence artificielle, notamment les mesures de cybersécurité, apprendre l'économie et l'organisation du système de santé, posséder des notions juridiques et de fiscalité plus approfondies.

2. Raccourcir la durée des études d'un à trois ans selon les spécialités, soit au final tabler sur neuf ans d'études pour la médecine générale et les différentes spécialités médicales traditionnelles et dix ans pour les autres, telle la chirurgie en raison de l'apprentissage manuel plus long que réclame l'acte opératoire.

3. Professionnaliser, en sortant du simple cursus de connaissances théoriques pour réellement apprendre un métier au quotidien de ses actes en plongeant dans la réalité de la pratique. L'aide de la simulation numérique en usant des avatars de multiples cas concrets apporte déjà un gain incontestable dans la qualité de la formation grâce à des entraînements que l'on peut répéter autant de fois que nécessaire.

4. Humaniser, à savoir apprendre, outre le savoir-faire technique nécessaire, le savoir-être indispensable à toute prise en charge bienveillante, attitude de plus en plus rare dans un monde présent trop rapide et dépersonnalisé. Savoir écouter et répondre aux questions des

Former environ 10 % de médecins de plus qu'actuellement sera amplement suffisant pour répondre aux besoins si l'on réforme leur cursus

patients, à leurs inquiétudes, voire leur angoisse, leur évitant la fuite vers des pratiques non conformes aux règles de la science.

5. Partager, c'est-à-dire échanger avec les autres professionnels, tels les pharmaciens, les sages-femmes, les infirmiers et les infirmiers en pratique avancée (IPA), les kinésithérapeutes et autres professionnels de santé afin d'harmoniser la prise en charge individuelle de chaque patient.

La formation passera par trois étapes : une licence de santé de trois ans, en partie commune aux futurs professionnels avec un examen écrit sélectif en fin de première année suivi, pour les reçus, d'un oral de motivation et d'orientation. Enchaînera un master de médecine de deux ans se terminant par des épreuves nationales de classement en vue de l'internat et du doctorat en médecine de quatre ou cinq ans. La partie pratique des stages ne s'effectuera plus quasi-uniquement dans les seuls centres hospitalo-

universitaires (CHU), mais s'ouvrira à la médecine de proximité en ville dans les centres et maisons de santé et dans les établissements hospitaliers privés.

Un point parmi les propositions votées a retenu toute l'attention des académiciens : le nombre de médecins à former. Malgré la réduction du temps de travail de la jeune génération, en raison du transfert massif d'actes, tant diagnostiques que thérapeutiques vers les autres professionnels de terrain, comme de l'aide majeure qu'apportera l'IA et ses dérivées pratiques, contrairement aux annonces de certains responsables politiques voulant quasiment doubler le nombre d'étudiants, en former environ 10 % en plus qu'actuellement sera amplement suffisant, soit au grand maximum 12.000 par an.

Le rôle et la place des médecins généralistes seront repensés en tant que maître d'œuvre d'une équipe de prévention, de soins et de réadaptation, comme souligné dans un précédent rapport de l'Académie sur « Le rôle et la place du médecin généraliste dans la société du XXI^e siècle ».

En conclusion, c'est un profond changement qu'il importe d'entreprendre dans la formation des futurs médecins afin de répondre aux besoins d'une population qui ne dépassera pas les 70 millions d'habitants d'ici vingt ans pour ensuite décroître, mais qui demandera plus de présence auprès d'elle en raison de son grand âge.

Guy Vallancien est membre de l'Académie de médecine, rapporteur du groupe de travail sur la formation médicale initiale.

Terres rares : le monopole chinois soulève des questions stratégiques

par Mathieu Xémard

Les terres rares ne sont pas des matériaux comme les autres. Ces 17 éléments métalliques se distinguent par leur présence courante mais diffuse, en très faibles concentrations, dans des gisements où ils ne sont généralement pas le métal principal. Leur exploitation peut également conduire à de lourds problèmes environnementaux si les métaux qui leur sont associés (du thorium souvent) ne sont pas traités correctement.

Indispensables pour fabriquer des aimants destinés aux voitures électriques, aux éoliennes en mer ou à la robotique, ces terres rares sont essentielles à la transition énergétique et à l'évolution des technologies modernes. Leur rôle s'étend également aux systèmes d'armement. Pourtant, face à ces besoins croissants, le monopole exercé par la Chine sur les terres rares soulève des questions stratégiques majeures.

En 2023, la Chine représentait 69 % de la production mondiale de minerais de terres rares, devant les États-Unis (12 %), la Birmanie (11 %) et l'Australie (5 %). Plus encore, la Chine détient un monopole sur l'ensemble de la chaîne industrielle, depuis l'extraction, le traitement et la séparation des minerais jusqu'à leur purification et leur raffinage.

Par exemple, l'Australie et les États-Unis revendent une partie de leurs minerais semi-transformés à la Chine, qui en assure le raffinage final. Au total, la Chine produit environ 85 % des terres rares légères purifiées utilisées dans le monde et 100 % des terres rares lourdes, consolidant ainsi par le raffinage sa domination sur toute leur chaîne de valeur.

Ce monopole explique en partie les acquisitions stratégiques d'entreprises

étrangères dans les années 1990. À cette époque, le Japon et les États-Unis étaient des leaders dans la fabrication d'aimants – les aimants au néodyme y avaient été inventés de façon concomitante en 1982. Cependant, en 1997, deux groupes chinois rachètent Magnequench, une filiale de General Motors spécialisée dans ce secteur. Parallèlement, la Chine s'impose comme fournisseur de terres rares purifiées pour les entreprises japonaises, les incitant à délocaliser une partie de leur production.

Aujourd'hui, la Chine peut utiliser ses ressources pour produire des biens à plus forte valeur ajoutée, comme les aimants et les moteurs électriques. En 2019, elle assurait ainsi 92 % de la production mondiale d'aimants permanents aux terres rares, tout en s'imposant progressivement sur de nouveaux marchés, comme celui des voitures électriques en Europe.

Face à cette domination, les acteurs internationaux cherchent aujourd'hui à réduire leur dépendance à la Chine. Le quasi-monopole de ce pays reste un défi majeur, car il lui permet de jouer sur la volatilité des prix, compliquant la mise en place de projets industriels compétitifs.

Plusieurs solutions sont envisagées pour contrer ce monopole. Les États-Unis reconstituent des stocks stratégiques et l'État fédéral investit fortement, ce qui a permis de relancer la mine historique de Mountain Pass en Californie et de financer une future usine de séparation. Une autre piste consiste à développer et soutenir des entreprises pour couvrir toutes les étapes des chaînes de valeur et limiter ainsi la dépendance à la Chine.

En 2023, la Chine représentait 69 % de la production mondiale de minerais de terres rares, devant les États-Unis, la Birmanie et l'Australie.

Le recyclage des terres rares apparaît également comme une solution prometteuse. Le Japon a ainsi renforcé ses capacités de recyclage après les licences d'exportation imposées par la Chine en 2010. Et pour contourner les coûts élevés induits par le recyclage, l'École polytechnique (IP Paris) travaille sur la faisabilité d'utiliser des matériaux recyclés avec une pureté plus faible, explorant l'impact des substitutions et des impuretés sur les propriétés des matériaux obtenus. Ces recherches interrogent la possibilité de passer de la phase de purification en fonction de l'usage prévu des terres rares. Finalement, moins consommer et encourager à la sobriété reste le plus efficace pour s'affranchir du monopole chinois.

Mathieu Xémard est chargé de mission au Centre interdisciplinaire d'études pour la défense et la sécurité (IP Paris) et contributeur à la revue « Polytechnique Insights ».

leadership & management



MATIÈRES À PENSER

Management : 30 espoirs de la pensée managériale

Dans la famille des grands penseurs, donnez-moi le dernier cru du « Thinkers50 Radar » ! Soit les 30 meilleurs espoirs de la pensée managériale mondiale, d'après ce palmarès publié chaque année depuis 2016, par les Britanniques Stuart Cramer et Des Dearlove. « Mix éclectique », cette classification n'en reste pas moins culturellement dominée par l'Occident, notamment les États-Unis et ses universités d'élite de la côte est, qui représentent 17 talents, suivis par le Royaume-Uni et l'Europe continentale (respectivement 5 et 6 lauréats). Côté parité, en revanche, c'est du 50-50. Leurs sujets de recherche couvrent un large spectre allant de l'analyse sociologique des grands enjeux globaux aux stratégies de collaboration entre acteurs privés et associatifs dans les marchés émergents, en passant par la réflexion sur la place des « STEM » (science, technologie, ingénierie, mathématiques) dans la société et les entreprises. Mais, c'est sans conteste l'humain qui remporte la médaille d'or, avec la moitié des travaux dans cette édition portant sur les ressources humaines, le leadership et la responsabilité sociale des entreprises (RSE). Talonné par l'intelligence artificielle (IA) et la data, qui récolte l'argent, avec un tiers du listing. Comme si l'homme et le robot, ces « deux frères ennemis », ou vus comme tels, n'avaient à présent d'autre choix que de se stimuler confraternellement, pour mieux affronter ensemble les bouleversements alentour.

Culture de la voix

Les chercheurs ne tarissent pas sur l'importance du sens et du bonheur au travail et dans la vie comme leviers clés de la performance durable. Christie Smith, ancienne cheffe diversité et inclusion chez Apple, puis de la gestion des talents chez Accenture, insiste sur la nécessité de développer « l'empowerment » (autonomisation, pouvoir d'agir) des équipes pour faire face à des contextes de plus en plus volatils. Un objectif inatteignable, sans un prérequis essentiel : la culture de la voix – de toutes les voix d'une organisation – plutôt que la culture du silence, comme l'expose Elaine Lin Hering dans son ouvrage « Unlearning Silence » [« désapprendre le silence », NDLR], publié par Cornerstone Press l'an dernier. Et ce, à l'heure même où s'intensifient les clameurs du monde. — Heidi Miller



Version longue et détail du palmarès des 30 penseurs du management sur www.lesechos.fr/idees-debats/leadership-management



LE CHIFFRE

12

Le nombre de « soft skills » ou aptitudes comportementales les plus recherchées chez les managers. Nouveauté : le sens du collectif, la curiosité et l'intégrité (plébiscités en 2023) sont remplacés par l'acceptation du « feedback » (retenue à 63,9%), le professionnalisme (67%) et les compétences méthodologiques (60,3%). A ces trois-là s'ajoutent l'écoute active (92%), la communication orale (78,5%), le respect (77,7%), la responsabilité (78,5%), l'autonomie (57%), l'attitude positive (73,6%), l'aptitude à faire confiance (63,8%), celle à résoudre des problèmes (69,8%) et l'ouverture à la nouveauté (62,9%).

Source : LégitSocial et TodoSkills.

RENCONTRE // Face aux risques géopolitiques, les entreprises doivent élargir leurs grilles d'analyse et actualiser les compétences de managers jusque-là façonnés par une vision trop économique de la mondialisation, explique le directeur de l'Institut français des relations internationales.

« La géopolitique impose un autre style de dirigeants d'entreprise »

L'INTERVIEW de Virginie Robert



L'Institut français des relations internationales (Ifri) a passé en revue les publications des deux grands cabinets de conseil en stratégie (McKinsey et Boston Consulting Group) et des quatre cabinets d'audit et de conseil (Deloitte, EY, KPMG et PwC) pour mettre en lumière la doxa qui sert de base aux entreprises dans l'appréciation du risque géopolitique. Jusqu'à présent, le message portait sur une fragmentation géopolitique, avec cependant une continuation de la mondialisation, sans rupture systémique. Mais c'était avant le 20 janvier 2025. Les entreprises doivent aujourd'hui prendre davantage en compte les intentions stratégiques des acteurs, estime le directeur de l'Ifri, Thomas Gomart, et éviter de se satisfaire de la seule lecture économique des événements.

Quelle importance ont prise les questions de géopolitique au sein des directions d'entreprises ? Il y a huit ans, les entreprises avaient du mal à parler du risque géopolitique parce qu'il ne se mesure pas. Comme si, d'une certaine manière, ce qui n'est pas mesuré n'existe pas. Aujourd'hui, nous sommes dans une situation inversée, il y a presque une sorte d'obsession géopolitique.

Elle s'explique par plusieurs éléments : l'évolution de la Chine avec son plan d'investissement sectoriel « Made in China 2015-2025 », le Brexit, la première élection de Trump, la crise sanitaire et puis évidemment la guerre d'Ukraine. Depuis la réélection de Donald Trump, tout est lu – de manière, à mon sens, exagérée d'ailleurs – par le prisme géopolitique.

Comment s'est développée l'offre de conseil sur le risque géopolitique ?

La demande de la part des entreprises est très diversement formulée et pas du tout de façon structurée. D'abord, le marché du conseil géopolitique est petit parce que ce risque est davantage vu, par les entreprises, comme étant de l'ordre de la contrainte plutôt que de l'opportunité. Comme une manière de ne pas faire, défensive, et ce n'est pas ce qui est recherché par les dirigeants, qui sont dans un esprit de conquête de marchés.

Ensuite, le risque géopolitique implique beaucoup plus de conseils sur mesure. Les acteurs capables d'apporter ce service ne sont pas nombreux. L'offre s'est développée, à partir du milieu des années 2010, avec les banques d'affaires, des boutiques spécialisées liées à des responsables du renseignement ou d'anciens diplomates, des cabinets de conseil en stratégie, comme McKinsey et BCG, et les Big Four ou quatre grands de l'audit, dont nous avons étudié les publications.

Cette offre répond-elle bien au besoin, étant donné que l'actualité crée énormément d'instabilité ? Leur approche est intéressante parce qu'elle fournit beaucoup de chiffres qui



THOMAS GOMART
Directeur de l'Institut français des relations internationales (Ifri)

peuvent venir alimenter des présentations de tous ordres. Mais il nous semble aussi que cette production est linéaire, dépersonnalisée et partielle.

Linéaire parce qu'elle est appuyée sur les « méga trends » – démographie, urbanisation, etc. –, dépersonnalisée parce qu'il est très frappant de voir à quel point l'intentionnalité des acteurs n'est pas prise en compte. Par exemple, Vladimir Poutine n'a aucun intérêt à envahir l'Ukraine en février 2022, et pourtant, il l'a fait.

Ces rapports ne prennent pas en compte le passage à l'acte. Enfin, partielle, parce qu'il y a des sujets qui ne sont pas abordés, ou des géographies qui sont lues sous un certain angle. Ainsi, un certain nombre de rapports parlent déjà de « Greater China » pour ne pas avoir à mentionner Taïwan. Tout cela produit une image très lisse de la mondialisation. Avec l'impression que c'est la continuation des échanges économiques qui est la caractéristique principale du système mondial.

Nous avons observé, par ailleurs, que les flux illicites ne sont pas du tout pris en considération. Or cela a-t-il un sens de faire du risque géopolitique sur un pays comme le Mexique, par exemple, sans prendre en compte le poids des cartels ?

Comment mieux se préparer face aux risques géopolitiques ? Il faut comprendre quelles sont les intentions stratégiques. La décision de nature stratégique appartient à un petit

nombre, revêt une dimension sécuritaire et l'emporte davantage sur l'économique au printemps 2025 qu'il y a dix ans.

Aujourd'hui, nous constatons une collusion idéologique entre la Maison-Blanche et le Kremlin. C'est celle de l'affairisme global. Les fondements d'une telle collusion sont le culte de la personnalité, le mépris du droit international et la logique de sphère d'influence.

Trois pays – la Chine, la Russie et les États-Unis –, tous trois membres permanents du Conseil de sécurité, peuvent décider pour les autres. À l'horizon 2050, qui va devenir le patron du capitalisme global, la Chine ou les États-Unis ? C'est celui qui sera au sommet de cette hiérarchie stratégique qui va peser le plus sur la structuration de l'économie politique internationale.

Peut-on factoriser ces risques ? Guillaume Callonico, le directeur risques géopolitiques et transversaux de la Caisse de dépôt et placement du Québec, a expliqué lors d'une réunion de Coface, il y a deux ou trois ans, que nous allions vers une nouvelle ESG ; l'acronyme troquant l'environnement, le social et la gouvernance contre l'éner-

gie, la sécurité et la guerre. Et c'est très intéressant. Ne va-t-il pas y avoir une pression sur les entreprises pour une plus grande prise en compte du risque géopolitique ? Il n'y a peut-être pas de mesures possibles le concernant, mais est-ce qu'il ne va pas y avoir une demande des agences de notation pour connaître les précautions prises en termes de risques géopolitiques ?

Comment former les managers ? Les cabinets de conseil en stratégie reconnaissent qu'il y a aujourd'hui un problème pour les dirigeants, qui ont été façonnés par la mondialisation heureuse. La plupart l'ont été par l'hyperglobalisation et la fragmentation actuelle les oblige à un changement mental et à un effort d'actualisation de leurs compétences.

C'est très intéressant à relever parce que, jusqu'à présent, le mode de sélection des dirigeants des grands groupes s'est fait sur des critères exclusifs d'efficacité économique. Dans notre rapport, nous soulignons que l'appréciation de l'environnement, au-delà du « core business », va prendre une importance de plus en plus grande, compte tenu de la dégradation du contexte.

Dans son dernier livre, l'économiste Jean Pisani-Ferry explique que les dirigeants politiques ne veulent plus confier aux seuls économistes la gestion des interdépendances. Olivier Blanchard, l'ex-chef économiste du FMI, le dit à sa façon également : la géopolitique va bien au-delà de l'économie.

Nous sommes dans un moment de remise en cause de ce qu'on appelle l'économisme. Les sentiments d'objectivité et de prévisibilité produits par les outils économétriques, et aussi par la rationalité qui est souvent associée au raisonnement économique, ne sont plus suffisants.

Alors comment mieux aborder le risque géopolitique ?

Une approche intentionnelle, incarnée et spécifique s'impose. Cela veut dire qu'il faut s'intéresser au groupe de dirigeants qui va prendre les décisions. En matière stratégique, les plans ne peuvent se comprendre avec un horizon de temps trimestriel, comme c'est le cas souvent dans les entreprises, mais plutôt par rapport à la trajectoire d'un pays. Les dirigeants politiques comme Poutine ont des chronologies très différentes des nôtres. J'ai l'habitude de dire que la lecture que l'on aura de la Russie n'est pas la même si on commence en 2020 avec Poutine, en 1993, en 1991, en 1945, en 1917, ou en 1856 avec la fin de la guerre de Crimée.

Enfin, il faut être beaucoup plus spécifique en fonction des caractéristiques régionales ou nationales qui ont eu tendance à être effacées par la mondialisation. Il faut, par exemple, comprendre que les problématiques du monde arabe ont leurs spécificités de nature anthropologique qui conditionnent l'organisation des systèmes politiques. ■

« Il est très frappant de voir à quel point l'intentionnalité des acteurs n'est pas prise en compte. »

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



Dans « Les Résistantes », Philippe Collin a une manière très personnelle de faire revivre les héroïnes de la Seconde Guerre mondiale. Photo Corentin Fohlen/Divergence

Philippe Collin, le porteur d'histoire

LIVRE & SÉRIE

Isabelle Lesniak

Le journaliste et producteur radio décline son podcast à succès de France Inter sur les résistantes dans un livre et une mini-série télévisée. Pour l'auteur du best-seller « Le Barman du Ritz », tous les formats sont bons pour faire revivre l'histoire, et en particulier la mémoire de la Seconde Guerre mondiale.

Elles s'appelaient Lucie Aubrac, Geneviève de Gaulle, Simonne Mathieu, Renée Davelly et Mila Racine. Les deux premières sont devenues des icônes de la Deuxième Guerre mondiale alors que les trois autres n'ont pas – ou très peu – marqué nos mémoires.

Même les fans de tennis ignorent largement les faits d'armes de Simonne Mathieu. La grande championne française (32 trophées gagnés en 1938) a devancé l'appel du général de Gaulle pour s'engager dans la branche féminine non combattante de la British Army avant d'entrer dans les services secrets du général à Londres puis à Alger.

Récit choral

A sa manière très personnelle, Philippe Collin fait, dans « Les Résistantes », revivre ces héroïnes et le rôle crucial des femmes face au nazisme. Un remarquable récit choral dans lequel cinq trajectoires exceptionnelles s'entremêlent et se répondent avec subtilité. Le livre est une adaptation, enrichie

Trop attaché à la matière historique pour tomber dans le romanesque, Philippe Collin mesure tout de même l'importance d'éditorialiser ses contenus.

d'archives inédites, du podcast à succès du journaliste et producteur radio de France Inter. Les dix épisodes sur les résistantes ont été téléchargés 2,75 millions de fois et l'ensemble des treize séries de Philippe Collin (Pétain, Blum, Céline, etc.) 30,8 millions.

A l'oral comme à l'écrit, ce « porteur d'histoire » reprend la même recette pour intéresser le plus grand nombre : « mettre en avant le savoir savant des universitaires, mais en l'enrobant dans un récit qui laisse toute sa place à l'émotion ». Les archives très fournies permettent de restituer la couleur de l'époque mais ne viennent qu'en appui des interviews d'experts qui occupent la moitié de chaque podcast et sont systématiquement remontées pour les dynamiser. Des historiens sont chargés de traquer les erreurs ou les incohérences : Pascal Ory pour Blum, Catherine Lacour-Astol pour « Les Résistantes ».

Obsédé depuis sa petite enfance par la Deuxième Guerre mondiale et lui-même historien de formation – il consacra son mémoire à l'épuration des collabos à la Libération –

Philippe Collin est trop attaché à la matière historique pour tomber dans le romanesque, même s'il mesure l'importance d'éditorialiser ses contenus. Dans « Les Résistantes », il ne cherche pas à créer des liens artificiels entre ses héroïnes, dont les profils sont très divers géographiquement et sociologiquement. Il établit des ponts entre leurs parcours et inscrit leurs actions dans un mouvement collectif aussi massif que méconnu.

De la série au théâtre

Des petits gestes de colère contre l'occupant à l'assistance logistique et médicale aux maquisards, les résistantes se sont engagées pour « faire quelque chose » contre une situation qu'elles abhorraient. Elles représentaient de 30 à 50 % des premiers noyaux d'organisation, sans que cette mobilisation spontanée et précoce ne soit reconnue à sa juste mesure. Sur les 1.038 compagnons ayant reçu la croix de La Libération figurent seulement 6 femmes.

Après le podcast et le livre, « Les Résistantes » deviendront, dès le 13 avril, une mini-série sur France 5

puis, à l'automne 2026, un événement théâtral, « au carrefour entre le spectacle et la conférence » dans l'esprit de la pièce participative montée avec Charles Berling à partir des podcasts sur Blum. Philippe Collin vient par ailleurs de vendre au cinéma les droits de son premier roman, « Le Barman du Ritz ». Cette fiction basée sur des faits réels fut l'un des succès éditoriaux inattendus du printemps 2024 avec plus de 300.000 exemplaires vendus.

Cette profusion de formats lui permet de multiplier les publics. « Depuis deux ans, on note une augmentation des moins de 30 ans alors que l'audience-type a plutôt entre 50 et 70 ans », se réjouit le journaliste-historien qui définit joliment son rôle : « prendre soin du lien entre les vivants et les morts ».

Les Résistantes, le rôle crucial des femmes face au nazisme

Ed. Albin Michel, 448 pages,

25,90 euros

Série documentaire en 4 épisodes sur France 5 le 13 avril à 21 heures

Le monde fantasque d'Alain Guiraudie s'invite au Théâtre de La Bastille

THÉÂTRE

Avec la complicité du comédien culte Pierre Maillot, le jeune acteur et metteur en scène Maurin Ollès propose une adaptation sensible et hilarante d'un roman-fleuve du singulier cinéaste.

Philippe Chevilley

Ovni du septième art, le réalisateur Alain Guiraudie a non seulement trouvé son public mais a été consacré par la grande famille du cinéma : prix de la mise en scène à Cannes dans la section Un certain regard et Queer Palm pour « L'Inconnu du lac » en 2013, prix

Louis-Delluc pour « Miséricorde » en 2024. On pouvait douter que son œuvre à l'homosexualité trouble et à l'humour très noir donne matière à théâtre. Le spectacle « Et j'en suis là de mes rêveries », à l'affiche du Théâtre de La Bastille, le démontre pourtant de la plus belle des manières.

Le jeune et talentueux acteur et metteur en scène Maurin Ollès n'a pas eu froid aux yeux : ce n'est pas un des films du réalisateur du Sud-Ouest qu'il a choisi d'adapter mais son deuxième roman-fleuve « Rabalaire » – du moins une partie de son intrigue débridée, dont s'est d'ailleurs inspiré Guiraudie dans « Miséricorde ». Résultat : la version théâtrale apparaît plus fidèle au roman que le film. L'histoire de

ce chômeur cycliste, qui vit des histoires mi-torrides, mi-effrayantes avec une aubergiste et son fils, un prêtre très intrusif, un amant paysan à cran et un policier caressant, est menée tambour battant dans la petite salle du théâtre.

Clown magnétique

Pour interpréter Jacques, héros guiraudien absolu, Maurin Ollès a fait appel à son complice Pierre Maillot qui fut son mentor à la Comédie de Saint-Etienne et l'a mis récemment en scène dans un spectacle sur Foucault. L'acteur est irrésistible en maillot de cycliste comme en soutane ou en habit d'Adam. Clown magnétique, il incarne tour à tour le bon sens du terroir, la libido en surchauffe et

Entre théâtre de fortune et cinéma bricolé, la scénographie se veut discrète et minimale. Pas besoin de décor superflu pour naviguer dans la tête de Guiraudie.

l'angoisse assassine. A ses côtés, Maurin Ollès incarne avec gourmandise tous les autres rôles, sauf dans une partie filmée, diffusée sur écran, dans laquelle Jacques s'invite chez son amant. Pierre Maillot est alors entouré de Ferdinand Garceau, Jean-François Lapalus et Julien Villa. C'est le moment où la comédie absurde bascule dans le thriller et le fantastique : Jacques va commettre deux meurtres, « fusionner » avec le curé grâce à un breuvage hallucinogène, jouer au chat et à la souris avec le gendarme lunaire...

Entre théâtre de fortune – une cloison de bois, une table, un rétro-projecteur... – et cinéma bricolé – film, maquette, micro de doublage –, la scénographie se veut discrète et

minimale. Pas besoin de décor superflu pour naviguer dans la tête de Jacques/Guiraudie. Pour peu qu'on ne soit pas bégueule, on rit (jaune) beaucoup et on s'émeut des péripéties absurdes et douloureusement humaines du cycliste au sang chaud. Ses rêveries drolatiques, aussi déroutantes soient-elles, sont un sacré remède à la déprime des jours.

Et j'en suis là de mes rêveries

d'après Alain Guiraudie.

Adapté et mis en scène par Maurin Ollès.

Jusqu'au 12 avril au Théâtre de la Bastille (à Paris), et du 6 au 17 mai aux Célestins (à Lyon).

enquête



En écopant finalement de 20 %, la Chine s'en sort plutôt bien par rapport à l'UE, au Canada et au Mexique, touchés à hauteur de 25 %. Photo AFP

Raphaël Balenieri
— Envoyé spécial à Boao

Quelle place pour la Chine dans ce nouveau monde qui, chaque jour, semble se disloquer un peu plus ? Les élites politico-économiques d'Asie ont planché pendant quatre jours sur le sujet, lors du Forum de Boao qui s'est tenu la semaine dernière à Hainan, cette île tropicale à l'extrême sud de la Chine, en face du Vietnam. Plus de 2.000 personnes de 60 pays ont participé à ce « Davos asiatique » organisé chaque année depuis 2001 et présidé par Ban Ki-moon.

L'ancien secrétaire général de l'ONU était toutefois le seul VIP du « camp occidental » à être présent à cet événement qui autrefois attirait Christine Lagarde, Bill Gates ou George Soros. Alors que la Chine rêvait de faire du Forum une vitrine internationale, ce rendez-vous devient lui-même le symbole d'un monde fracturé, bloc contre bloc.

Mer et cocotiers

Cette année, les têtes d'affiche étaient toutes des amis de la Chine, à l'image du Premier ministre du Laos, du Bangladaï Muhammad Yunus (Prix Nobel de la paix 2006 et inventeur du microcrédit) et du vice-Premier ministre russe, Alexei Overchuk. Les Etats-Unis étaient virtuellement absents, à l'exception de Carlos Gutierrez, l'ancien secrétaire au Commerce dans l'administration de George W. Bush, qui a rappelé lors d'une table ronde ses origines cubaines, comme dans un clin d'œil à la Chine communiste. Côté européen, le ministre portugais des Affaires étrangères, Paulo Rangel, était le seul et l'unique représentant de l'Union européenne.

Malgré la mer à l'horizon, les cocotiers et l'air tropical qui soufflait sur cette « Floride chinoise » (Hainan est l'un des lieux de villégiature des Chinois), le Forum s'est ouvert sur un sentiment d'urgence et de gravité. « Que cela nous plaise ou non, le commerce mondial devient plus fragile et précaire », a lancé Ban Ki-moon, tout en rappelant que presque 12 % des importations mondiales et 3 % des exportations mondiales faisaient désormais l'objet de restrictions, selon l'Organisation mondiale du commerce (OMC). Et si le Coréen n'a pas cité nommément Donald Trump, le nouveau président américain était sur toutes les lèvres, dans toutes les discussions.

« Trump est un ignare économique » à la tête « d'un gouvernement ploutocratique et bureaucratique », d'une « administration ratée », a taclé Jeffrey Sachs, un professeur à l'université Columbia à New York connu pour ses positions pro-chinoises, devant un parterre de Chinois qui ont bu ses paroles comme du petit-lait. « Pendant que la Chine se spécialise dans les technologies vertes, les Etats-Unis se concentrent sur les technologies marron ! » a ironisé le professeur, en référence au « drill baby, drill » de Donald Trump.

La Chine cherche sa place dans le monde de Trump

DROITS DE DOUANE // La guerre commerciale lancée par le nouveau président américain et l'isolationnisme de son administration forcent Pékin à repenser sa place dans le nouvel ordre mondial. Sujet qui a prédominé au Forum de Boao, le « Davos asiatique ».

« Nous assistons au déclin d'un empire, à une retraite », abonde John Keane, professeur de sciences politiques à l'université de Sydney. « Les Etats-Unis qui faisaient rêver le monde avec Bob Dylan sont désormais un empire ploutocratique, connu pour ses infrastructures de second rang, son système de santé défaillant et les armes à feu », poursuit l'universitaire, reprenant là aussi certains des éléments de langage de la propagande chinoise, toujours prompt à décrire les Etats-Unis comme un pays violent au bord de la guerre civile...

Il n'empêche. En lançant une guerre commerciale simultanément contre la Chine, le Mexique, le Canada et l'Union européenne, en taxant toute la filière automobile mondiale et en tentant un rapprochement aussi soudain que spectaculaire avec Moscou, Donald Trump a subitement forcé la Chine à repenser son rapport au monde. Le tout au moment où Pékin, premier exportateur mondial, fait face à un sévère ralentissement économique interne et dépend plus que jamais de ses exportations pour sa croissance... « Le monde a besoin d'une nouvelle puissance, différente des Etats-Unis et de la Russie, la Chine peut se jouer ce rôle », a plaidé Zheng Yongnian, professeur à l'université chinoise de Hong Kong.

Certes, la Chine s'attendait à une guerre commerciale et technologique avec les Etats-Unis qui de surcroît ne date pas d'aujourd'hui. En 2018, lors de son premier mandat, le président américain avait déjà lancé une première salve de droits de

douane sur certains produits chinois, comme les panneaux solaires.

L'année suivante, en 2019, il avait déclaré la guerre à Huawei en plaçant le groupe chinois sur la liste noire du département du Commerce, début d'une longue descente aux enfers pour le géant chinois des télécoms. Puis, pendant sa seconde campagne électorale, en 2024, le candidat républicain a menacé de taxer le made in China à hauteur de 60 %, ce qui augurait déjà des turbulences pour Pékin.

Premier partenaire commercial de 140 pays dans le monde

En écopant finalement de 20 %, la Chine s'en sort plutôt bien par rapport à l'UE, au Canada et au Mexique, touchés à hauteur de 25 %. Et ce d'autant plus qu'entre-temps, Pékin avait pris le soin de réduire son exposition aux Etats-Unis. En 2024, les exportations chinoises vers les Etats-Unis ne représentaient plus que 14 % du total, contre 21 % en 2021. Ces dernières années, la Chine n'a cessé de diversifier ses clients à l'export, en pivotant comme jamais vers les pays d'Asie du Sud et plus globalement les pays en développement. « La Chine est le premier partenaire commercial de 140 pays dans le monde », a rappelé Zhou Wenzhong, ancien ambassadeur de Chine aux Etats-Unis, avec malice.

« Nous avons un vaste marché domestique, une chaîne d'approvisionnement robuste, nous serons donc plus résilients que d'autres pays face à la guerre commerciale en cours », estime Lin Guijin, professeur d'économie à l'université UIBE de Pékin. En dépit du contexte chahuté, l'Asie va d'ailleurs enregistrer une croissance de 4,5 % en 2025, selon le Forum de Boao. La Chine, elle, s'est fixé un objectif de croissance d'environ 5 % - inchangé par rapport à 2024.

En revanche, pas plus que l'Europe, la Chine n'avait pas anticipé l'ampleur du virage isolationniste de Donald Trump. Depuis son arrivée au pouvoir fin janvier, le président américain a liquidé USAID, l'agence américaine d'aide au développement, fermé la chaîne télévisée Voice of America, l'un des outils du soft power américain, annoncé le retrait des Etats-Unis de

« Nous avons un vaste marché domestique, une chaîne d'approvisionnement robuste, nous serons donc plus résilients que d'autres pays face à la guerre commerciale en cours »

LIN GUIJIN
Professeur d'économie à l'université UIBE de Pékin

l'Organisation mondiale de la santé (OMS) ainsi que de l'accord de Paris, et lâché le président ukrainien, Volodymyr Zelensky, en rase campagne, en l'humiliant publiquement lors de la fameuse conférence de presse du Bureau ovale.

Mais là où la guerre commerciale est un choc externe pour la Chine, ce retrait américain est une ouverture d'opportunité pour le pays. Ces derniers mois, Pékin n'a cessé de se poser en puissance stabilisatrice, soucieuse du multilatéralisme, dans un monde en chaos. Elle qui pourtant continue de soutenir l'agresseur russe en Ukraine et d'alimenter les tensions autour de Taïwan... « Le monde est en plein bouleversement, la certitude devient une ressource de plus en plus rare », expliquait Wang Yi, le ministre chinois des Affaires étrangères, début mars lors de sa traditionnelle conférence de presse annuelle qui donne le la de la diplomatie chinoise pour l'année en cours. « Nous utiliserons la certitude de la Chine pour stabiliser un monde incertain », avait alors promis Wang Yi.

Depuis, la diplomatie chinoise s'est mise en mouvement pour remplir ce « vide ». A Boao, plusieurs participants chinois ont plaidé pour un rapprochement avec la Corée du Sud et le Japon - deux alliés clés des Etats-Unis dans la région - qui s'est traduit très concrètement quelques jours plus tard.

Dimanche, le ministre chinois du Commerce, Wang Wentao, le ministre sud-coréen de l'Industrie, Ahn Duk-geun, ainsi que son homologue japonais, Yoji Muto, ont accepté de relancer les discussions pour établir un accord tripartite de libre-échange. Jamais depuis 2020 les trois pays n'avaient échangé dans un tel format. A eux trois, la Chine, la Corée du Sud et le Japon représentent un quart de l'économie mondiale et 20 % du commerce international.

L'accord RCEP, un « plat de nouilles » difficile à exploiter

Dans le même esprit, la Chine plaide face à Trump pour un élargissement du Partenariat économique régional global (RCEP), un accord de libre-échange signé en 2020 regroupant 15 pays de la zone Asie-Pacifique dont la Chine, ce qui fait d'elle la plus grande zone de libre-échange au monde. Hong Kong, le Chili et le Sri Lanka sont candidats pour rejoindre la zone, mais les négociations traînent. Parallèlement, les mécanismes actuels du RCEP sont trop techniques, méconnus ou redondants, faisant du RCEP un « plat de nouilles » difficile à exploiter pour les petites entreprises et les pays en développement de la zone, selon la formule d'un participant à Boao. Or « le RCEP est la meilleure arme contre le "decoupling" et le "derisking" des économies. Il faut unir tous les pays de l'accord pour avoir plus de poids face aux Etats-Unis. On ne prête pas suffisamment d'attention à ça », regrette Chi Fulin, président de l'Institut chinois pour la réforme et le développement, un think tank chinois. « Le RCEP a tout pour devenir un accord de libre-échange transcontinental, voire un accord mondial, dans les dix prochaines années. Vu les changements du monde actuel, il faut regarder en dehors d'Asie », plaide Chi Fulin.

Plus que jamais, la Chine regarde du côté de la Russie. Dans ce nouveau monde, Pékin cultive ses liens avec Moscou, alors que Donald Trump a tenté un rapprochement tactique et finalement très éphémère avec la Russie, principale alliée de la Chine. Cette semaine, Wang Yi, le ministre des Affaires étrangères, est à Moscou où il a rencontré son homologue russe, ainsi que Vladimir Poutine. Le président russe, de son côté, est attendu en Chine à la fin de l'été, où il doit participer aux côtés de Xi Jinping aux célébrations du 80^e anniversaire de la fin de la Seconde Guerre mondiale.

« La Russie est géographiquement un pays d'Asie, même si l'ONU ne le reconnaît pas. Si la Russie veut travailler plus étroitement avec l'Asie, nous accueillerons cela favorablement. La Russie peut contribuer davantage à la croissance de l'Asie », a déclaré Zhang Yuyan, membre de la prestigieuse Académie chinoise des sciences sociales (CASS), le think tank - de rang ministériel - qui conseille le gouvernement chinois. La Russie, puissance d'Asie ? Vu de Pékin, cela ne fait aucun doute. Vu de Paris, c'est un choc de plus, et le symbole d'un monde qui bouge. ■

« Trump est un ignare économique à la tête d'un gouvernement ploutocratique et bureaucratique, d'une administration ratée. »

JEFFREY SACHS
Professeur à l'université Columbia à New York



CAC 40

7.858,83 points
-0,2226 %

DOW JONES

42.056,37 points
0,1582 %

EURO/DOLLAR

1,0855 \$
0,5465 %

ONCE D'OR

3.133,7 \$
0 %

PÉTROLE (BRENT)

74,67 \$
0,2147 %

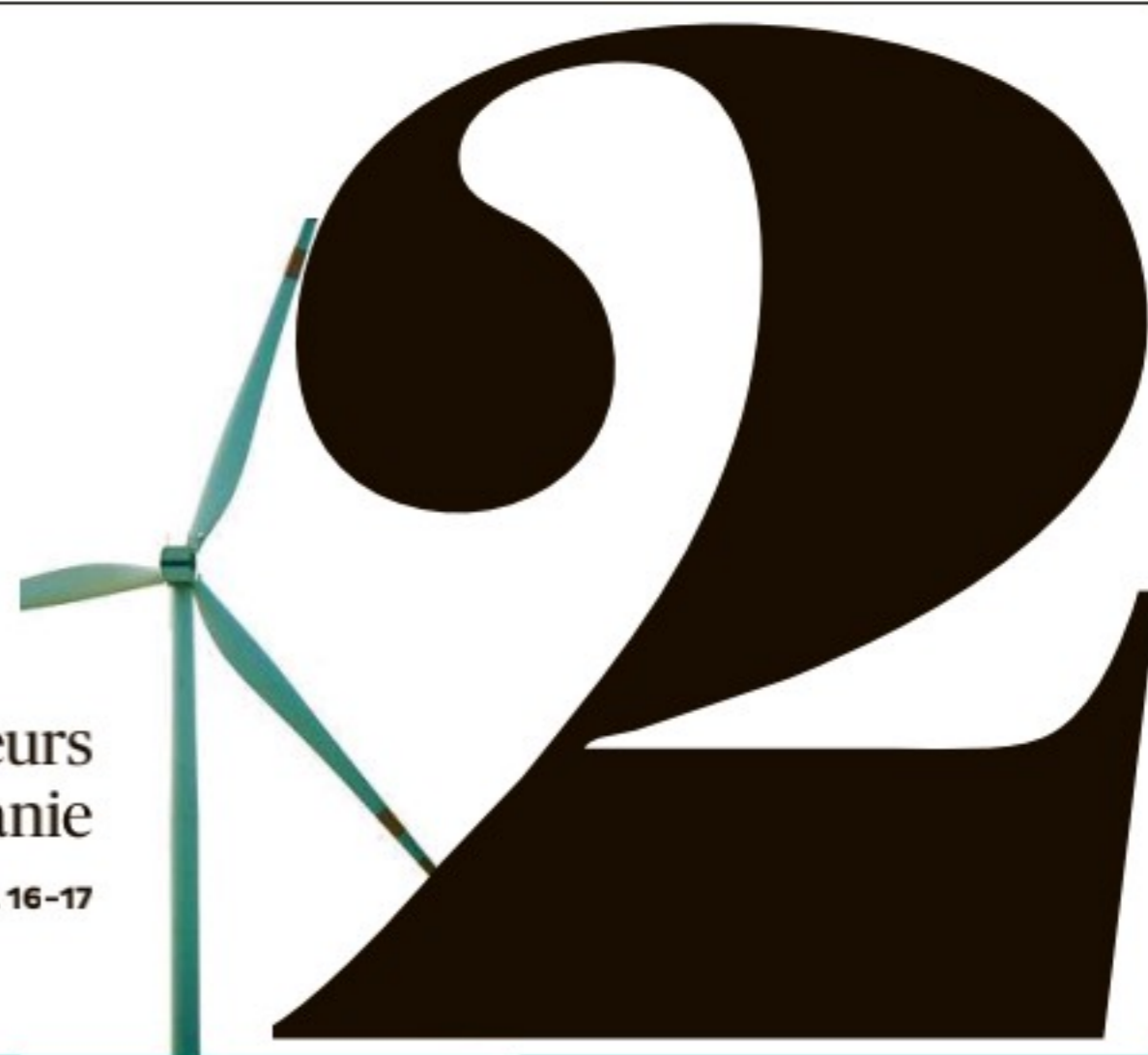
DEVISES | EUR/GBP 0,837 | EUR/JPY 162,98 | EUR/CHF 0,9582 | GBP/USD 1,2969 | USD/JPY 150,1485 | USD/CHF 0,8828

TAUX | €STER 2,42 | EURIBOR 3 MOIS 2,324 | OAT 10 ANS 3,4678 | T-BONDS 10 ANS 4,1643

Les Echos

Entreprises & Marchés

Eolien Les constructeurs chinois sèment la zizanie en Europe // PP. 16-17



Tesla trébuche et Trump pousse doucement Musk hors de la Maison-Blanche

AUTOMOBILE

Lionel Steinmann

Mois après mois, la reculade de Tesla se confirme. Le constructeur a annoncé, mercredi, qu'il avait livré 336.681 voitures électriques à ses clients dans le monde au premier trimestre, ce qui représente une baisse de 13 % sur un an.

Le chiffre est inférieur aux attentes des analystes, qui avaient déjà pourtant revu à la baisse leurs prévisions ces dernières semaines, et qui tablaient en moyenne sur 352.000 voitures écoulées, contre 400.000 en début d'année. Les ventes de la marque n'avaient pas été aussi faibles depuis le deuxième trimestre 2022.

Des stocks qui grossissent

Autre mauvaise nouvelle pour le groupe : ses stocks se sont sensiblement alourdis, car il a produit durant la même période 362.615 voitures, soit 26.000 de plus que ce qu'il a été capable d'écouler. Cette augmentation des stocks est traditionnellement un mauvais signe pour un constructeur, et c'est aussi un problème logistique pour Tesla, qui ne peut pas s'appuyer sur un large réseau de concessionnaires pour entreposer ces véhicules sur leurs parkings.

Le constructeur n'a pas communiqué de décomposition par zone géographique, mais il apparaît en baisse sur tous ses principaux



Des manifestations anti-Musk ont lieu régulièrement devant les concessions de la marque aux Etats-Unis.

marchés. Il a notamment reculé de 11 % en mars en Chine, selon les chiffres communiqués par l'association des constructeurs locaux, alors que le marché des « véhicules à énergie nouvelle » (100 % électriques et hybrides rechargeables)

augmentait dans le même temps de 37 %.

Une gamme en déshérence

En Europe, les ventes ont été divisées par deux sur les deux premiers mois de l'année, et la chute s'est

poursuivie en mars en France (-37 %) en Suède (-64 %) et aux Pays-Bas (-61 %), alors même que la proportion de véhicules 100 % électriques dans les immatriculations augmente.

La production dans les usines

Tesla a été perturbée ces dernières semaines par le lancement de la version rajeunie du Model Y. Mais ces ajustements industriels n'expliquent pas tout, loin de là.

La marque pâtit d'une gamme limitée et vieillissante, qui souffre

de plus en plus de la comparaison avec les nouveaux modèles lancés par la concurrence. Son dernier-né, le Cybertruck, a des ventes très en dessous des attentes.

A cela s'ajoute l'impact, difficile à quantifier mais réel, du virage politique d'Elon Musk. Le patron de Tesla, qui était auparavant son meilleur atout marketing, est devenu un repoussoir. Il s'est aliéné une partie de sa clientèle potentielle en affichant son soutien aux partis d'extrême droite en Europe, et en devenant le bras droit de Donald Trump aux Etats-Unis pour tailler à la tronçonneuse dans les services publics.

« Ce trimestre a été un exemple des dommages que Musk cause à Tesla », avance Daniel Ives. L'analyste de Wedbush, pourtant traditionnellement louangeur à l'égard du patron milliardaire, évoque un « désastre », et estime que Musk doit cesser sa « tempête de flammes politiques et choisir entre être patron de Tesla et le Doge [...] Il doit se ressaisir ou le futur de Tesla sera encore plus sombre ».

Le message semble avoir été entendu : selon « Politico », Trump aurait informé son entourage qu'Elon Musk allait quitter son rôle au sein du Doge dans les semaines à venir. L'article a immédiatement fait remonter en flèche le cours de l'action Tesla, plus de 5 % de hausse à la mi-journée, après une baisse en début de séance. Le signe que les investisseurs préfèrent le patron de retour au bureau qu'à Washington. ■

Photos Frédéric Nermat/Laif - R.E.A. ; Getty Images

Industrie La politique de Trump divise la machine-outil allemande // P. 20

Informatique TotalEnergies plaide pour un cloud européen // P. 24

Greenwashing : amende record de 27 millions d'euros pour DWS

GESTION D'ACTIFS

Caroline Mignon

Nouveau coup dur pour la finance durable. La justice allemande vient de condamner le troisième gestionnaire d'actifs européen, DWS, à une amende de 25 millions d'euros pour greenwashing (écoblanchiment). Le jugement était très attendu, deux ans après celui rendu par la Securities and Exchange Commission (SEC) en 2023. Le gendarme boursier américain avait infligé une sanction de 19 millions de dollars à la filiale de gestion de Deutsche Bank sur des faits similaires.

Entre mi-2020 et janvier 2023, DWS a menti sur sa politique d'investissements durables. Selon le parquet de Francfort, DWS a fait une « publicité intensive pour des produits présentant certaines caractéristiques

environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) ». Mais certaines déclarations « ne correspondaient pas à la réalité », notamment lorsque DWS affirmait « être leader » dans l'ESG ou que l'ESG faisait « partie intégrante de son ADN ».

C'est aux Etats-Unis que le scandale avait éclaté en 2021, après les révélations accablantes de l'ancienne directrice de la durabilité de DWS, Desiree Fixler, aux régulateurs et au « Wall Street Journal ».

Impact boursier limité

Côté à la Bourse de Francfort, DWS n'a pas trop souffert de l'annonce, avec un repli de 2 % seulement à la clôture.

En revanche, la finance durable ne sort pas indemne de ce type de scandale, dont DWS a été le plus emblématique ces dernières années. Même si les faits remontent à maintenant deux ans, l'image de la finance verte

vient d'être de nouveau sérieusement écornée. Déçus par ces affaires à répétition, les investisseurs se sont peu à peu détournés ces dernières années des fonds d'investissement durables européens.

La dénomination des fonds encadrée

Les fonds classés article 9 selon la réglementation européenne – les plus exigeants en la matière – ont ainsi enregistré l'an dernier une décollecte record, selon Morningstar. I

En attendant une réglementation plus claire à Bruxelles, d'autres instances tentent de redonner leurs lettres de noblesse aux fonds durables. Le comité du label ISR (investissement socialement responsable) a ainsi exclu depuis le 1^{er} janvier les entreprises pétrolières. De son côté, l'autorité de marché européenne, l'Esma, a encadré la dénomination des fonds. ■

en marge

Effet Trump ? les débuts fracassants de Newsmax

L'enfer des uns peut être une opportunité pour les autres. Si Donald Trump a plongé les marchés dans le brouillard – Wall Street a bouclé, fin mars, son pire trimestre, en près de trois ans –, certaines valeurs disent, elles, merci au président des Etats-Unis. Lundi, pour ses premiers pas en Bourse, l'action de la chaîne d'information conservatrice Newsmax a cassé la baraque, avec une hausse météorique de 735 %. Mardi, elle a continué sur sa lancée fulgurante, en s'envolant de 19 %. Son ascension a même un temps éclipsé la capitalisation boursière de Fox Corporation, qui supervise Fox News. Au plus haut, la chaîne câblée a même valu plus de 23 milliards de dollars, avant de reprendre son souffle, mercredi : à la mi-séance, sa progression était toujours de plus de 1.000 %. Comment une société non rentable, qui a déclaré une perte nette de 72,2 millions de dollars pour un chiffre d'affaires de 171 millions, peut-elle susciter un tel intérêt en Bourse ? D'aucuns veulent y voir le même engouement que pour les « memes stocks », ces valeurs virales sur les réseaux sociaux soutenues par les petits investisseurs contre vents et marées, comme le fut GameStop. D'autres y voient la main ou au moins l'influence de Trump qui a incité ses militants à regarder la chaîne câblée.

Pas sûr pour autant que l'euphorie se poursuive. Newsmax, devra faire face, d'ici peu, à un procès important qui pourrait lui coûter cher. « Sad news », dirait Trump. — Laurence Boisseau



ressources humaines

Retrouvez Synergie

Page 21

Eolien : l'irrésistible croissance des const

ÉNERGIE

Six des dix principaux constructeurs d'éoliennes dans le monde sont désormais chinois.

Amélie Laurin
et Nicolas Rauline

Et si la Chine espionnait l'Europe grâce à ses éoliennes ? La théorie n'émane pas d'un obscur site complotiste mais d'un rapport du ministère allemand de la Défense. La stabilité politique et la sécurité nationale pourraient être menacées par les turbines made in China, selon les conclusions dévoilées dans la presse allemande début mars. Ces grands mâts pourraient servir à collecter des données pour Pékin ou être arrêtés à distance, menaçant ainsi l'approvisionnement en électricité du pays...

Si les accusations ont été balayées par le ministère chinois des Affaires étrangères, l'affaire fait écho à l'interdiction, l'été dernier, des technologies et composants des chinois Huawei et ZTE sur les réseaux de télécommunications 5G allemands. Pris très au sérieux par le gouvernement allemand, les doutes sur les éoliennes chinoises alimentent la défiance, déjà forte, envers les fournisseurs chinois. Une défiance en matière de souveraineté mais aussi de fiabilité. L'un des prototypes du fabricant d'éoliennes chinois Mingyang a ainsi connu une grave mésaventure, sur un chantier en Asie. L'incident a été effacé d'Internet, avant de réapparaître, quelques mois plus tard, sur des sites spécialisés. Un relais électrique, mal posé, a brûlé, entraînant une réaction en chaîne. La turbine ne pouvait plus s'arrêter et tournait tellement vite qu'elle a fini par casser.

Tournant sur le marché mondial

L'incident n'est pas isolé. Mingyang a vu une pale de sa turbine géante de 20 MW se briser en décembre dernier. La durée de vie estimée des éoliennes occidentales serait un peu supérieure, à plus de 25 ans, quand une éolienne chinoise ne durerait que 20 ans. « Nous travaillons étroitement avec les constructeurs chinois, nous connaissons bien leurs méthodes, mais nous avons eu des déconvenues technologiques », raconte un énergéticien européen, qui pense que le plus gros problème est culturel. « Ils ont du mal à envisager le système dans sa globalité. Et quand il y a un incident sur un bout de la chaîne,

pour eux, ce n'est pas très grave, on remplace. Or, en Europe, avec les coûts d'une campagne de remplacement, ce n'est pas possible... »

L'année 2024 a pourtant marqué un tournant sur le marché mondial. Les trois premiers fabricants sont désormais chinois. Selon les chiffres de Wood Mackenzie, Goldwind reste le leader mondial, avec 20 GW installés l'an dernier. Envision et Mingyang suivent derrière, devantant désormais le danois Vestas. Parmi les sept premiers constructeurs, six sont chinois, Siemens Gamesa, Nordex et GE Vernova complétant le Top 10.

Avec un bémol toutefois : cette domination sans partage traduit surtout la croissance des capacités installées en Chine. Celles-ci ont représenté plus de 60 % des nouvelles installations raccordées (plus de 80 GW) dans le monde l'an dernier.

Goldwind reste le leader mondial, avec 20 GW installés l'an dernier.

« Le marché domestique capte encore 98 % de leur activité, note Endri Lico, analyste chez Wood Mackenzie. Mais nous observons une montée en puissance des constructeurs chinois sur les marchés émergents : le Moyen-Orient, l'Afrique, l'Asie centrale... Et nous prévoyons un ralentissement des installations en Chine dans les prochaines années, ce qui va les pousser à aller chercher de la croissance à l'international. » Un développeur européen confirme : « Au Moyen-Orient, les turbiniers européens ne concourent même plus lors des appels d'offres. Avec des prix 10 à 30 % inférieurs, les Chinois prennent toute la place. »

L'allemand Luxcara est l'un des deux seuls à avoir sélectionné un Chinois pour un projet offshore en Europe (Waterkant, en mer du Nord). « Nous avons opté pour la turbine la plus puissante actuellement disponible, explique Luxcara. Ce choix s'est appuyé sur un examen approfondi des aspects technologiques, économiques, contractuels et écologiques de toutes les offres reçues en réponse à notre appel d'offres ouvert. » Et de pointer un atout décisif : « Mingyang était également la seule entreprise capable de respecter le délai de livraison fixé à 2028 avec une turbine de 18,5 MW. »

Un bon connaisseur du secteur estime qu'« il faut tuer l'idée que les turbines chinoises sont moins-disantes technologiquement. Goldwind et Envision, les premiers à être sortis de Chine, sont largement au niveau des

meilleurs du marché. » Endri Lico abonde : « Il n'y a pas une grande différence au niveau technologique. En ce qui concerne la disponibilité des éoliennes, par exemple, les données montrent que les constructeurs chinois sont très proches, voire meilleurs dans certains cas. »

Atouts dans l'éolien flottant ?

Rapidité d'exécution, adaptabilité... Tous ne sont pas encore prêts à travailler, malgré tout, avec les constructeurs chinois. « Ils apprennent, ils ont déjà adopté des standards différents quand ils produisent pour la Chine ou pour l'Europe », explique un énergéticien européen, qui résume : « Un jour peut-être, mais pas tout de suite. »

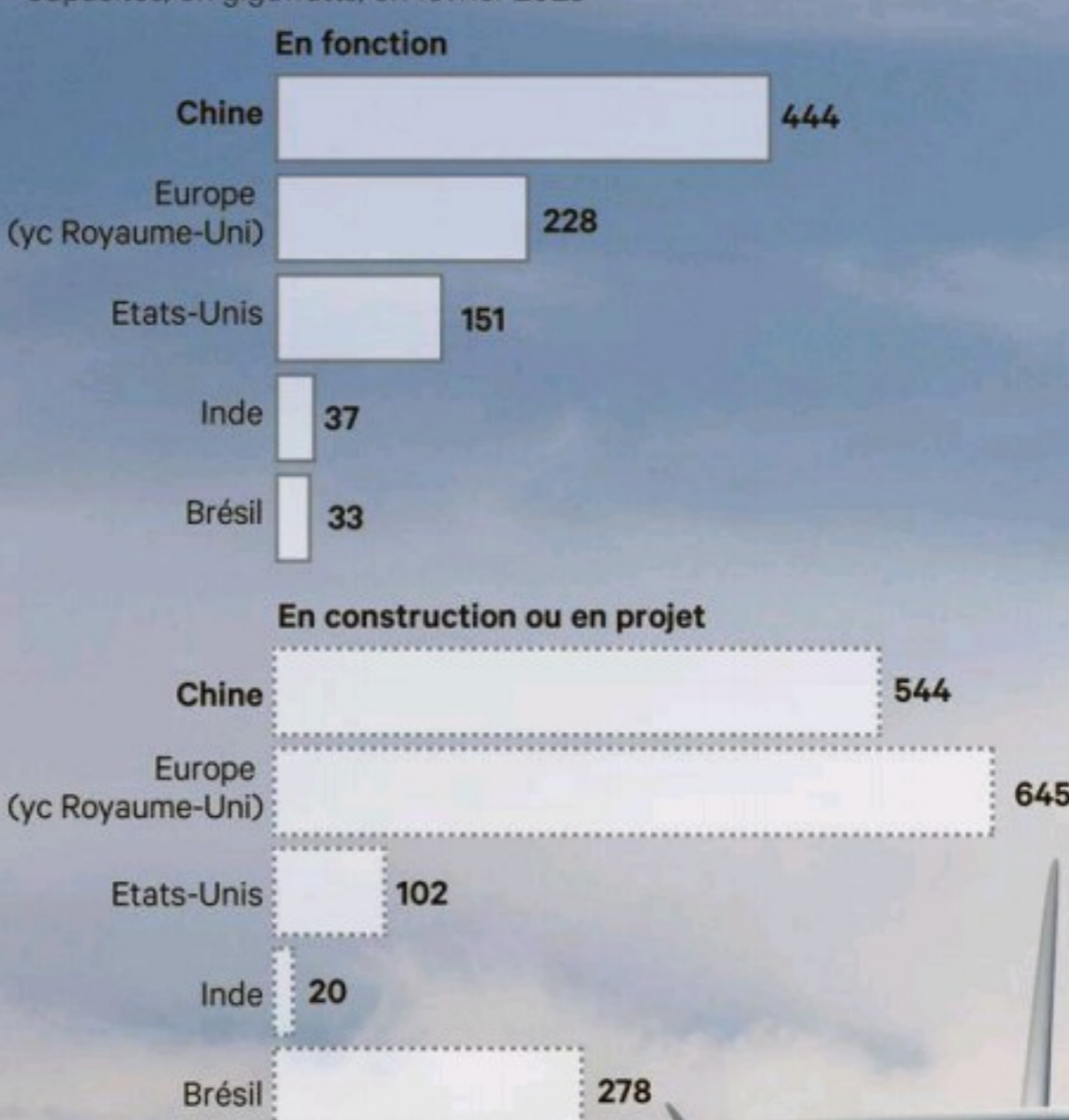
Selon lui, l'épouvantail chinois est surtout utilisé aujourd'hui en Europe pour mettre la pression sur les délais de livraison et les prix des constructeurs européens - lesquels utilisent déjà, parfois, des composants chinois. « L'écart de prix n'est environ que de 20 %, ce n'est pas à la hauteur des risques aujourd'hui. »

Le premier segment visé en Europe pourrait bien être celui des parcs flottants. « Le marché va se développer à la fin de la décennie, voire au début de la prochaine. Dans ce domaine, les constructeurs occidentaux n'ont pas encore trouvé la technologie optimale pour déployer leurs turbines. Et les Chinois ont un appétit pour le risque supérieur », prédit Endri Lico. Autre atout pour peser dans l'éolien offshore en général : la taille. Les turbiniers chinois misent aujourd'hui sur des mastodontes de plus de 20 MW. « Ils ont une carte à jouer en mer, car la taille des turbines est un facteur prépondérant pour diminuer le coût de ces infrastructures gigantesques », pointe une source. Autrement dit, mieux vaut installer moins de turbines (donc moins de flotteurs, ancrages, câbles), mais de plus grande taille unitaire. En France, la « présence croissante des turbiniers asiatiques dans les offres des candidats » a été « un critère majeur de compétitivité des offres » du dernier appel d'offres offshore, a constaté la Commission de régulation de l'énergie (CRE). Ces deux premiers parcs d'éolien flottant en Méditerranée ont été remportés par EDF et par Ocean Winds (Engie et EDPR) fin 2024.

Mais le pari des fournisseurs chinois n'est pas sans risques. Ces turbiniers « fournissent des lettres de confort pour des modèles de plus de 22 MW pour installation flottante », sans pour autant « lever l'ensemble des doutes sur le réalisme technique de cette hypothèse », alerte la CRE. ■

Les parcs éoliens dans le monde

Capacités, en gigawatts, en février 2025



Un parc d'éoliennes en mer, à Middelgrunden, près de Copenhague au Danemark. Photo iStock ; Sources : Global Energy Monitor, Wood Mackenzie

Les énergéticiens européens pris dans la tornade Trump

Dépréciations d'actifs, immobilisations, repli sur d'autres marchés... la politique « zéro éolienne » de l'administration Trump fait des dégâts dans les rangs des sociétés européennes qui avaient misé sur les Etats-Unis.

En attendant l'arme fatale des droits de douane, l'obsession de l'administration Trump contre l'industrie éolienne a fait une première victime. Il y a quelques jours, l'Agence américaine de protection de l'environnement a retiré son permis au projet Atlantic Shores, porté par EDF Renouvelables et Shell. Un coup sans doute fatal pour un champ de 2,8 GW au large du New Jersey, que le nouveau président américain voulait voir « dead and gone » (mort et disparu).

Son avenir était déjà incertain, depuis que le pétrolier anglo-néerlandais avait annoncé suspendre sa participation, quelques jours après

la prise de pouvoir de Donald Trump. « La récente décision de l'Agence américaine de protection de l'environnement annule des années de travail et d'investissement dans le cadre d'un processus d'autorisation complexe », réagit EDF, qui assure néanmoins continuer à apporter « son soutien » à Atlantic Shores. Comme Shell, l'électricien français a pourtant déprécié « en totalité » sa participation dans cette société de projet et ses actifs, pour un total de 882 millions d'euros, précisent ses comptes annuels. Les effectifs dédiés ont aussi été drastiquement réduits, selon nos informations.

Plus de 90 % des projets menacés

En quelques semaines, l'industrie éolienne marine américaine a été réduite à néant. Selon Rystad Energy, plus de 90 % des projets en cours aux Etats-Unis, soit plus de 60 GW, sont « sérieusement » menacés. Un marché mort-né, puisque les capacités actuelles ne dépassent

pas 0,2 GW, quand le Royaume-Uni, par exemple, en a 14 GW.

La crise de l'éolien offshore aux Etats-Unis a toutefois commencé bien avant l'arrivée de Donald Trump à la Maison-Blanche. La flambée des coûts, les difficultés de la chaîne d'approvisionnement et la hausse des taux d'intérêt avaient nettement réduit la rentabilité des projets, obligeant certains à jeter l'éponge. Dès 2023, le danois Orsted avait abandonné deux gros projets, pour un montant de plus de 3 milliards de dollars. Le coup est en effet rude pour les sociétés européennes, qui avaient largement misé sur le marché américain. Selon l'organisation Oceanic Network, plus de 40 milliards de dollars ont été investis dans l'éolien offshore aux Etats-Unis. Et plus de la moitié des capitaux venaient d'Europe.

Les dépréciations d'actifs se sont donc enchaînées, ces derniers mois. En début d'année, Orsted a déprécié pour 1,6 milliard d'euros d'actifs, parmi lesquels Sunrise Wind, au

large de New York. De son côté, Engie a déprécié pour 133 millions d'euros sa quote-part dans ses projets offshore américains, tout comme son partenaire portugais dans Ocean Winds, EDPR. Le groupe français a pris pour hypothèse un « décalage de quatre ans » des trois projets concernés par le moratoire de Donald Trump, qui ne s'applique pas à ses autres activités renouvelables aux Etats-Unis.

Un impact mondial

Quant à BP, qui avait déprécié 1,1 milliard d'actifs américains début 2024, il a retiré sa demande de transmission électrique liée à son projet Beacon Wind. Et d'autres ont annulé ou cherché à revoir leurs contrats de fourniture d'électricité liés à des projets devant entrer en service entre 2025 et 2028. Certains ont néanmoins choisi de rester aux Etats-Unis, comme TotalEnergies, qui a maintenu des effectifs outre-Atlantique. « Nous avons réduit la voilure au maximum, même si nous

conservons une petite équipe sur place pour profiter des opportunités durant ces quatre années, comme progresser sur les permis », indique une source chez TotalEnergies.

Son PDG, Patrick Pouyanné, avait déclaré, lors de la présentation des résultats annuels, que les projets éoliens offshore allaient être mis en pause aux Etats-Unis pendant quatre ans. Les concessions étant accordées pour cinquante ans, ce ne serait donc qu'un épiphénomène dans la stratégie de long terme.

Sauf qu'en attendant, quelque 500 millions de dollars de ses actifs sont immobilisés outre-Atlantique. Un souci quand la vente régulière d'actifs, en cours de projets, sert à faire croître la rentabilité globale de l'activité. C'est notamment par ce biais que l'énergéticien parvient à faire monter son taux de rentabilité des capitaux investis à près de 12 %.

Le séisme pourrait encore causer des vagues dans le secteur. Si le marché américain était encore microscopique, son potentiel était

gigantesque. Et les déboires des énergéticiens européens outre-Atlantique rejaillissent sur leur stratégie globale. L'allemand RWE a ainsi annoncé une baisse de ses investissements mondiaux dans les énergies renouvelables, ramenés de 10 à 7 milliards d'euros cette année. D'ici à 2030, l'enveloppe va baisser de 10 milliards, à 35 milliards d'euros. Deuxième développeur de parcs éoliens offshore de la planète, RWE n'investira plus dans ce secteur aux Etats-Unis dans l'immédiat, l'évolution de ce marché étant « impossible à prévoir ». En raison des incertitudes juridiques, mais aussi du risque de tarifs douaniers — A. L. et N. Ra.

1,6

MILLIARD D'EUROS D'ACTIFS déprécié par Orsted en début d'année, parmi lesquels Sunrise Wind.

ructeurs chinois

La piste de la mutualisation

EnBW appelle à faire baisser le coût des éoliennes européennes et de s'inspirer du modèle Airbus.

Matthieu Quiret et A. L.

C'est un énergéticien discret mais il pèse lourd dans le paysage de l'énergie allemande, avec 44 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2024, 4,9 milliards d'Ebitda et 30.000 employés. Ancien champion du nucléaire, EnBW s'est fait remarquer en remportant le plus grand parc éolien en mer actuellement en construction en Allemagne, d'une capacité de 960 MW.

Avant le projet concurrent de 980 MW, tout juste annoncé par son concurrent Vattenfall, l'énergéticien de Karlsruhe a démarré ce chantier hors norme l'été dernier, en mer du Nord.

Pour les 64 turbines de la future ferme, le groupe coté, contrôlé à 46 % par le Land du Bade-Wurtemberg, a fait le choix du tout dernier modèle du danois Vestas. D'une puissance de 15 MW, ce dernier pourrait devenir obsolète face aux prototypes chinois plus puissants.

Alors que l'éolien rejoint la longue liste des industries européennes qui tombent les unes après les autres sous la domination de rivaux chinois, le directeur général d'EnBW appelle à des choix courageux pour « faire des

économies d'échelle et faire baisser les coûts » des éoliennes européennes. « Il serait préférable d'avoir une ou deux grandes usines à l'échelle européenne, spécialiste chacune d'un composant, comme les pales ou les nacelles, estime Georg Stamatelopoulos. Aujourd'hui il y a plusieurs fournisseurs européens, avec chacun une usine de pales de rotors en France, au Royaume-Uni, en Allemagne, ou en Pologne ».

Prudence dans le renouvelable

En d'autres termes, le dirigeant d'EnBW suggère de s'inspirer du modèle d'Airbus dont la production des pièces d'avions est répartie dans des usines en France, en Allemagne, au Royaume-Uni, en Espagne... et aussi hors d'Europe. Une poignée d'acteurs produit des éoliennes en Europe, principalement Vestas, Siemens Gamesa, Nordex, et l'américain GE Vernova. Ce dernier a annoncé une réduction de voilure notamment pour son usine française. Mais les géants chinois Goldwind, Envision ou Mingyang sont en embuscade.

« Les Chinois cherchent à pénétrer le marché européen mais nous ne voyons pas – pour le moment – d'éoliennes chinoises offshore répondant aux normes européennes, relativise Georg Stamatelopoulos. Elles sont encore dans une phase de qualification technique. » Pour protéger l'industrie verte

européenne, l'Europe est en train d'ériger des barrières qui devraient profiter au secteur des énergies renouvelables. Le règlement européen pour une industrie « zéro net » (NZIA), voté il y a un an, impose aux acheteurs et autorités concédantes des obligations en matière de développement durable et de résilience.

En France, cette préoccupation a été intégrée dans l'appel d'offres éolien en mer AO9, pour lequel EnBW est préqualifié. « Les quotas seuls ne suffisent pas. Si nous n'avons pas les industries nécessaires pour fabriquer des éoliennes, nous ne pourrions pas y arriver », estime le patron d'EnBW.

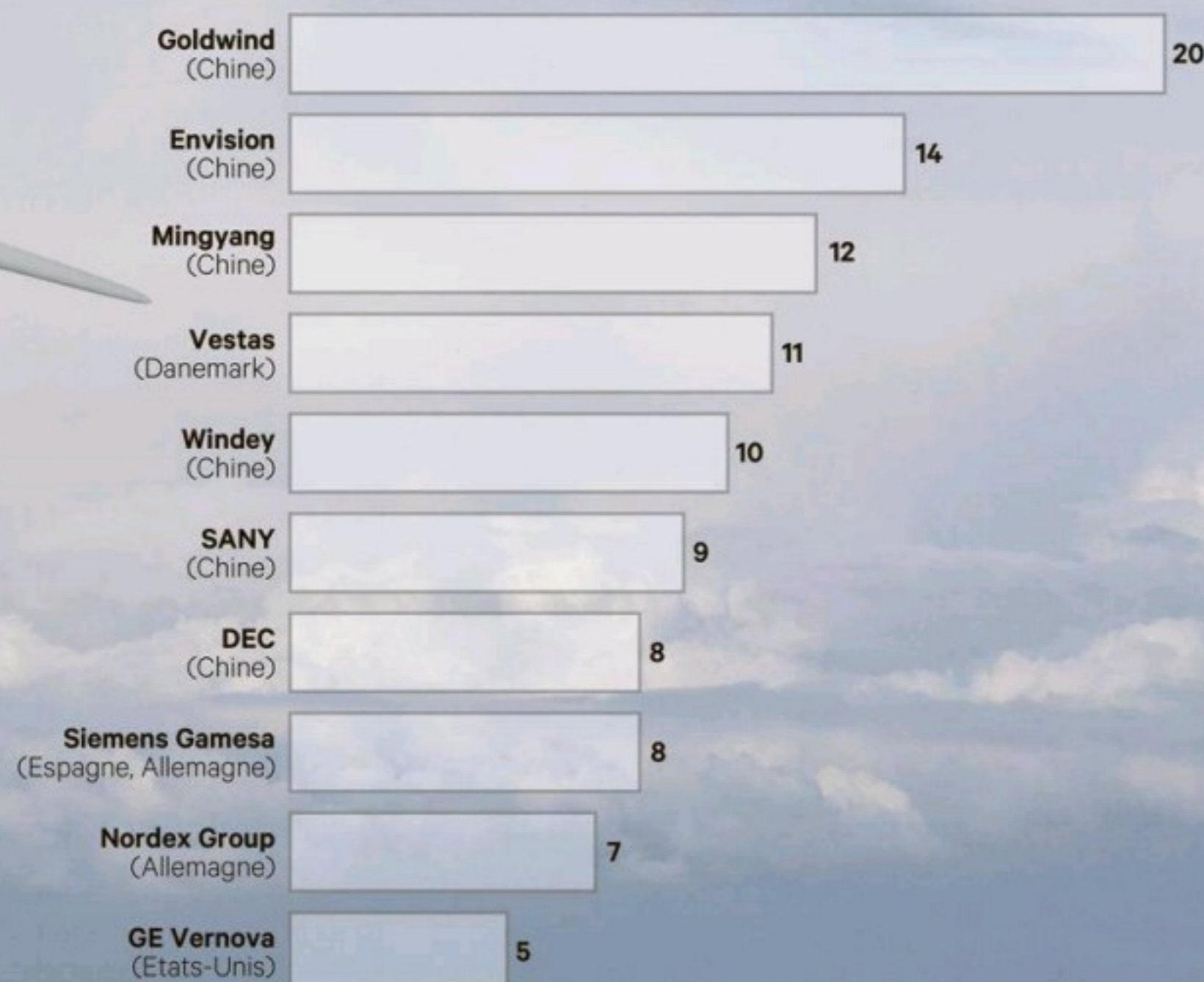
Pour le photovoltaïque, en revanche, les jeux sont faits, selon lui. « L'Union européenne importe plus de 90 % de ses panneaux solaires de Chine, en raison de leur prix », ajoute le dirigeant.

Pour en finir avec sa dépendance au charbon, la stratégie d'EnBW repose sur deux piliers : les renouvelables d'un côté, le gaz et l'hydrogène de l'autre. EnBW revendique 3 GW de puissance installée dans l'éolien et le photovoltaïque en Allemagne, et 1 GW en France, à travers sa filiale montpelliéraine Valeco (contre 15 GW à l'échelle mondiale chez EDF, à titre de comparaison).

Le groupe de Karlsruhe compte croître dans le solaire et l'éolien, mais plus forcément doubler de taille d'ici à 2030. ■

Le Top 10 des fabricants d'éoliennes dans le monde

En gigawatts, en 2024



Le vent du boulet

LE FAIT DU JOUR ÉCONOMIQUE de Julie Chauveau



Le monde est obnubilé depuis des semaines par les nouveaux droits de douane américains et les mesures de rétorsions que vont prendre les pays visés. Les filières s'inquiètent des effets de bord, planchent sur les impacts à long terme sur la chaîne logistique et les conséquences sur leurs fournisseurs. Mais un autre danger, la domination grandissante des technologies industrielles chinoises, doit aussi être pris en compte dans la stratégie de défense des Européens. Bien sûr, chaque entreprise doit développer sa propre stratégie d'innovation, sa politique d'achat et ses prix

en toute indépendance. Mais un Etat peut-il accepter qu'une industrie soit totalement déstabilisée et menacée de disparaître ? Les pouvoirs publics devront-ils soutenir les uns, au détriment des autres, dans un contexte de raréfaction des ressources et de montée des tensions militaires ? L'histoire industrielle montre que le mouvement peut aller très très vite. Dans le domaine de l'énergie, les producteurs européens de panneaux photovoltaïques ont été laminés. Ni plus ni moins. Le processus est en marche dans l'éolien. En produisant massivement pour son marché intérieur, l'Etat chinois a contribué à créer des groupes qui sont aujourd'hui les trois premiers fabricants au monde, devant le champion européen danois Vestas. Ils ont inventé de nouveaux modèles

d'éoliennes extrêmement puissants qui séduisent, même si les développeurs de projets européens restent encore partagés. Automobile, aérien, ferroviaire : personne ne peut aujourd'hui ignorer la Chine. Même dans le ferroviaire, secteur ultraprotégé, Alstom voit son concurrent chinois dans tous les grands appels d'offres, hors de l'Europe et des Etats-Unis. L'Europe doit soutenir les entreprises, les pousser à innover et pourquoi pas à s'inspirer de leurs concurrents. Renault a admis sans complexe avoir envoyé une équipe examiner les méthodes d'ingénierie de ses concurrents pour réduire les délais de conception des nouveaux modèles. Les grands laboratoires pharmaceutiques ont, quant à eux, multiplié les acquisitions de biotech chinoises reconnaissant la qualité de leur recherche. ■

Yeu-Noirmoutier : le quatrième parc éolien en mer prend le large

Ocean Winds, l'opérateur du projet, revendique 90 % à 95 % de contenu européen, dont 50 % de contenu français.

Les mâts des futures éoliennes qui feront face aux îles d'Yeu et de Noirmoutier sont prêts à partir en mer. Visibles de loin, hauts de près de 100 mètres, ils sont douze à être érigés sur la base de Siemens Gamesa, sur le port de Saint-Nazaire. Au fur et à mesure, d'ici à l'été, ils seront installés en mer, à une cinquantaine de kilomètres de là. Et les autres mâts seront transportés depuis l'usine du Havre, réassemblés ici, à l'aide de grues, stockés à leur place, avant de partir en mer à leur tour. Et ainsi de suite...

A côté des mâts, des dizaines de nacelles et de pales, qui atteignent, elles, une longueur de 81 mètres, attendent aussi d'être emportées à leur destination finale. Dès que la météo sera un peu plus favorable, le navire d'installation « Vole-au-

Vent » interviendra, comme sur les précédents parcs éoliens français mis en service. Il viendra les récupérer et les chargera au niveau de la forme Joubert, l'une des plus grandes au monde, qui permet l'entretien et la mise au sec de navires de grande taille.

65 kilomètres de câbles

Il les livrera alors sur le champ de Yeu-Noirmoutier, le quatrième à être opérationnel en France, après Saint-Nazaire, Fécamp et Saint-Briec. « L'installation d'éoliennes, c'est une activité de saison, explique Julien Voisine, « offshore construction manager » pour Ocean Winds, l'opérateur du site. En hiver, on installe deux pieux par mois, en été on peut monter à deux par semaine. Et par temps parfait, on peut monter quatre éoliennes en six jours ! »

La première devrait être posée à la mi-mai. Une fois les tests réalisés, elle devrait être capable d'envoyer de l'électricité dans le réseau, avant même que les 61 éoliennes ne soient

toutes prêtes. Les installations devraient s'achever en septembre et le parc devrait atteindre sa puissance maximum fin novembre.

Aujourd'hui, sur le parc de 83 kilomètres carrés qui a tant fait parler par son emplacement, entre l'île d'Yeu et celle de Noirmoutier, plus de 45 fondations sont prêtes à recevoir les éoliennes. Et la sous-station construite par les Chantiers de l'Atlantique est déjà sur place. C'est elle qui récupère l'électricité produite par les éoliennes, via un réseau de 65 kilomètres de câbles, de 66.000 à 225.000 volts, pour pouvoir l'injecter sur le réseau.

1.600 emplois pendant deux ans

Le chantier, qui a démarré en 2023, presque dix ans après l'attribution, aura mobilisé l'écosystème local. « A l'époque, il n'y avait pas d'obligation, mais 90 % à 95 % du contenu du projet est européen, et 50 % français », assure Marc Hirt, directeur général

d'Ocean Winds France, une joint-venture entre Engie et le Portugais EDPR. Tout juste l'appel d'offres demandait-il des engagements sur le nombre de PME impliquées.

Engie s'était engagé à ce que les turbines soient fabriquées en France. Il a donc retenu Siemens Gamesa, même si le prix de vente de l'électricité est, au final, élevé – autour de 167 euros le mégawatt-heure, indexé sur l'inflation.

Au final, durant les deux ans de construction, 1.600 emplois auraient été générés : 750 chez Siemens Gamesa pour la fabrication des éoliennes, 450 chez Chantiers de l'Atlantique pour la sous-station, 300 chez Louis Dreyfus Travocean et Prysmian pour les câbles, 100 chez Ocean Winds.

La seule sous-station aura mobilisé quelque 200 sous-traitants, « issus de toutes les régions de France », précise Frédéric Grizaud, directeur énergie offshore pour les Chantiers de l'Atlantique. Le Vendéen Rollix a fourni les couronnes

d'orientation des éoliennes. Et, au pic des installations cet été, 600 personnes interviendront sur la zone, en mer. Dans une région marquée par les espoirs déçus de l'éolien, avec le plan social de GE Vernova touchant 360 emplois à Saint-Herblain et Montoir-de-Bretagne, le sujet est sensible. Les élus locaux se montrent d'ailleurs un peu déçus sur les emplois générés, moindres qu'espérés.

La pression chinoise

« Un seul composant a été acheté directement en Chine, les monopieux [le pied de l'éolienne, NDLR], raconte Marc Hirt. Nous étions réticents car après la guerre en Ukraine, nous ne voulions pas prendre de risque géopolitique. Mais nous n'avons pas vraiment eu le choix : on a demandé à tous les producteurs et aucun n'avait la capacité de les livrer rapidement. Ce n'est pas un choix économique. »

Même si, pour faire baisser les prix, certains sont tentés de faire

appel à des équipements low cost. « Nous ne sommes qu'au tout début de cette industrie, la technologie va nous permettre de réaliser des gains. Et pour les futurs appels d'offres, le Net Zero Industry Act donnera les moyens de favoriser l'industrie européenne », affirme Marc Hirt, qui envisage pour ses futures offres des turbines de 22 MW... construites uniquement, aujourd'hui, par des fabricants chinois. « Nous avançons aussi de notre côté », répond Frédéric Petit, président de Siemens Gamesa France.

Les différents partenaires travaillent en parallèle sur l'autre projet opéré par Ocean Winds, celui de Dieppe-Le Tréport, qui pourrait entrer en service dans un an. La sous-station est aussi en construction à Saint-Nazaire, sur le site des Chantiers de l'Atlantique. Et d'autres appels d'offres vont arriver très vite, de l'AO7 et de l'AO8, dont le dépôt des offres était attendu ce mercredi, au futur giga-appel AO10, de près de 10 GW... — N. Ra.

Biocarburants : les compagnies aériennes redoutent la panne sèche dès 2030

ÉNERGIE

L'association des compagnies aériennes européennes estime désormais que les objectifs réglementaires européens en matière de carburants d'aviation durable ne pourront être atteints en 2030, faute de production suffisante.

Bruno Trévidic

Si l'Europe ne corrige pas très rapidement la trajectoire, la décarbonation du transport aérien européen va se crasher loin de sa destination finale. C'est le message désormais décliné sur tous les tons, par les principaux acteurs du secteur. Après les doutes émis par le PDG d'Airbus, les dirigeants de Lufthansa, d'Air France-KLM, d'IAG et de Ryanair, réunis la semaine dernière à Bruxelles, ont appelé la Commission européenne à reconsidérer la mise en œuvre du plan Refuel EU, qui fait notamment obligation aux compagnies européennes d'utiliser un pourcentage croissant de carburant d'aviation durable (CAD) d'ici à 2050.

Trois mois après l'entrée en vigueur de ce règlement, qui instaure un taux obligatoire de 2 % de CAD dès cette année (puis 6 % en 2030, 20 % en 2035 et jusqu'à 70 % en 2050), les problèmes restent les mêmes qu'au mois de son adoption, en octobre 2023. Malgré une production mondiale multipliée par deux entre 2023 et 2024, les carburants d'aviation durable ne représentent encore qu'une part insignifiante (0,5 % en 2024) de la consommation de kérosène. Ils restent deux à trois fois plus chers que le kérosène traditionnel. Et les quantités produites sont toujours insuffisantes pour satisfaire aux exigences européennes.

Bilan 2024 inquiétant

A ce rythme, il manquera environ 30 % de biocarburants d'aviation en 2030 pour atteindre l'objectif européen de 6 %, selon une étude du cabinet de conseil Boston Consulting Group et 45 % des carburants de synthèse (e-SAF) nécessaires pour satisfaire à l'objectif de 0,7 % de e-SAF. « Il est désormais évident que l'offre de SAF [sustainable aviation fuel, NDLR] ne sera pas au rendez-vous pour atteindre les objectifs de 6 % d'ici à 2030 », a estimé le patron de Ryanair, Michael O'Leary, invitant la Commission européenne à revoir son calendrier.

« A moins que des mesures soient prises immédiatement » pour faire augmenter la production, « la seule solution est de décaler l'objectif 2030 », a renchéri son homologue du groupe, Luis Gallego.

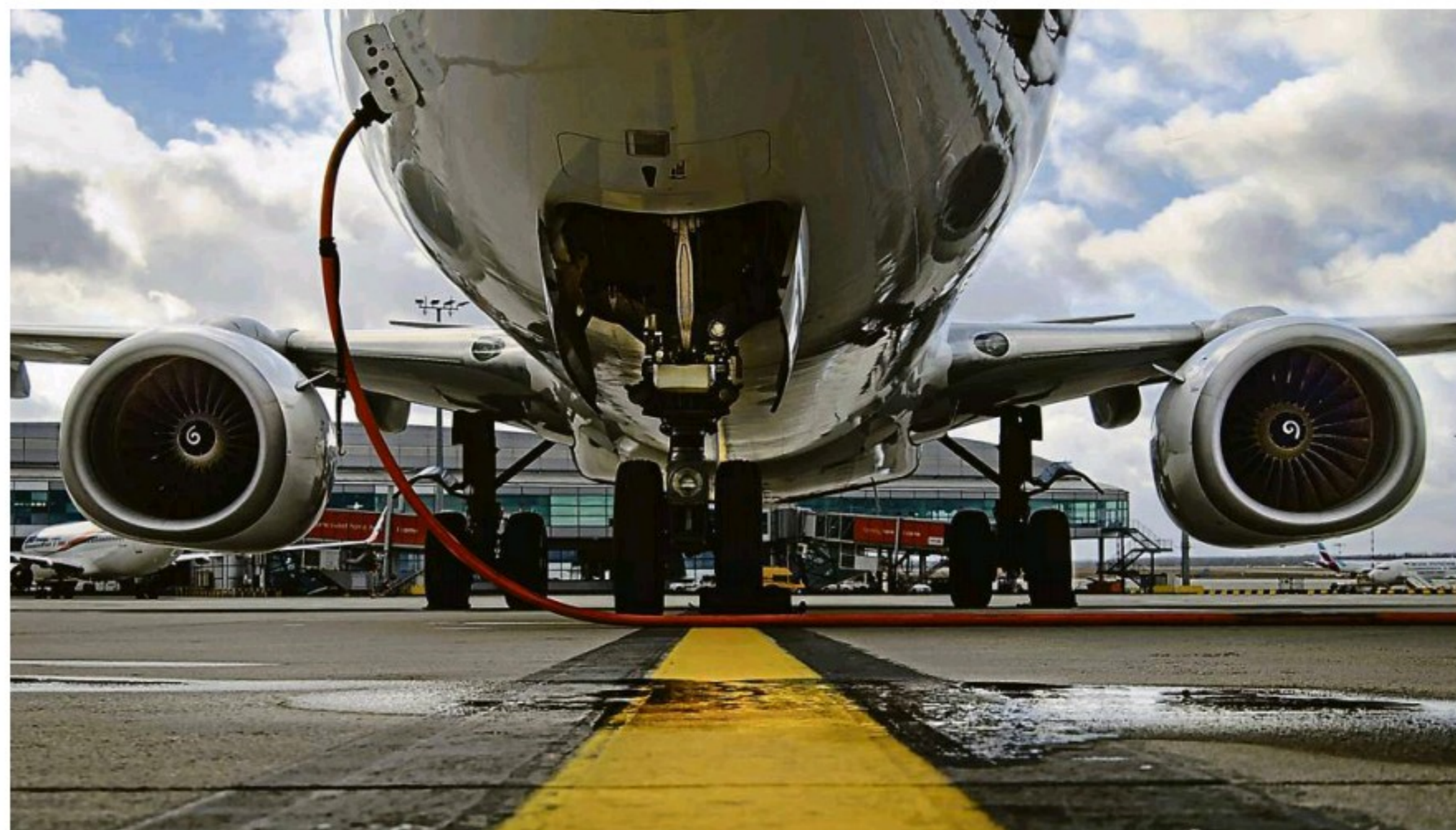
Le bilan de l'année de 2024 a, en effet, de quoi inquiéter. Au lieu des 1,5 million de tonnes attendues en 2024, la production mondiale de CAD a tout juste dépassé le million de tonnes, selon l'Association du transport aérien international (Iata). Mais la demande a également calé. Selon le bureau d'études Iskha, les engagements d'achat de CAD ont chuté de 74 % en volumes, l'an dernier. Ce qui a provoqué une baisse de 45 % des cours des CAD, sans pour autant relancer les ventes. Le premier producteur européen de CAD, le finlandais Neste, dont l'action a plongé en Bourse, a même dû stocker une partie de sa production au second semestre et retarder la mise en service de son nouveau site de Rotterdam.

L'entrée en vigueur du mandat européen au 1^{er} janvier n'a pas sorti le marché des CAD de l'attente. Selon le Boston Consulting Group, 29 % des compagnies aériennes n'ont encore pris aucune disposition pour atteindre leurs objectifs de CAD en 2030, dans l'attente d'une hypothétique baisse des prix. La situation est encore plus préoccupante du côté des producteurs. Faute d'investissements, moins de 30 % des projets de sites de production ont bouclé leur plan de financement.

Carburant virtuel pour compenser

D'où les appels à la Commission européenne et aux gouvernements pour de nouvelles mesures susceptibles d'accélérer la dynamique. Du côté d'Airbus, qui a déjà investi 200 millions d'euros dans différents projets de production de CAD, on pousse notamment pour l'adoption d'un système dit de « book & claim ». Ce système permettrait aux compagnies d'acheter une certaine quantité de biocarburant virtuel là où il n'y en a pas de disponible, qui serait utilisé ailleurs, par d'autres compagnies, mais dont le bénéfice environnemental leur reviendrait, sous forme de certificats d'achat de SAF.

De quoi permettre aux compagnies d'atteindre leurs objectifs de CAD, même sur les aéroports où il n'y a pas de biocarburant. Toutes les compagnies européennes, qui ont déjà l'habitude de payer pour des permis d'émissions de CO₂, y semblent favorables. Mais pas la Commission européenne, qui redoute qu'un tel mécanisme aboutisse à concentrer la production de biocarburant sur quelques sites. ■



Au lieu des 1,5 million de tonnes attendues en 2024, la production mondiale des carburants d'aviation durable a tout juste dépassé le million de tonnes, selon l'Association du transport aérien international. Photo Malina Petr/AP/Sipa

L'Europe face à la menace chinoise dans les carburants de synthèse

Alors que la Chine concentre déjà près de 40 % des capacités annoncées et la quasi-totalité des projets financés, la filière stagne sur le Vieux Continent. C'est pourtant ce dernier qui a contribué à lancer ce marché.

Nicolas Rauline

Partie en avance, l'Europe risque, une nouvelle fois, de se faire dépasser. Après les panneaux solaires, les éoliennes, les biocarburants ou encore la production d'hydrogène, c'est au tour de la filière des carburants de synthèse (produits à partir d'hydrogène et de CO₂) de s'inquiéter. Selon la deuxième version de l'Observatoire international des e-fuels, publiée mercredi et réalisée par Sia Partners, la majorité des projets à l'étude dans le monde se trouve désormais en Chine.

L'an dernier, ce sont sept projets de production d'e-fuels qui ont obtenu une décision d'investissement en Chine, quand aucun en Europe n'a encore passé cette

étape (hormis un projet danois, trop petit pour être inclus dans l'étude). Ce portefeuille de projets chinois devrait représenter une production de 714.000 tonnes équivalent pétrole par an. Il s'agit tous de projets d'e-méthanol. « L'e-méthanol est plus simple techniquement, un marché du méthanol existe déjà et il s'agit d'une molécule "plateforme", qui peut être utilisée pour différentes applications, pour le transport maritime, mais aussi pour le transport aérien, en terme », souligne Benoit Decourt, cofondateur d'Elyse Energy, l'un des principaux acteurs du marché. Les industriels chinois se montrent donc pragmatiques.

En plus de ces sept projets déjà financés, le total des projets à l'étude en Asie (dont une écrasante majorité se situe en Chine) pourrait conduire à une production annuelle de 6,86 millions de tonnes équivalent pétrole. C'est près de 40 % des volumes à l'étude dans le monde, quand l'Europe, qui était dominante jusqu'ici, concentre désormais 32 % des capacités mondiales annoncées.

Le Vieux Continent a, lui, sur-

tout concentré ses efforts sur les e-SAF, les carburants aériens durables de synthèse (75 % des capacités mondiales annoncées), car la réglementation européenne oblige les compagnies aériennes à intégrer dans leur consommation 1,2 % de kérosène de synthèse à l'horizon 2030 (pour un total de 6 % de carburants durables). Une obligation de plus en plus contestée car le prix de ces carburants de synthèse pourrait être jusqu'à dix fois supérieur à celui des carburants d'origine fossile (contre deux à trois fois « seulement » pour les biocarburants produits à partir d'huiles usagées ou de graisses animales).

Le coût de l'électricité

« Pour remplir les objectifs européens en 2030, il faut absolument que les décisions d'investissement se prennent cette année, pour une entrée en construction d'ici à fin 2026, estime Cédric de Saint-Jouan, porte-parole du Bureau français des e-fuels. Mais il suffit qu'un projet de 100.000 tonnes par an voie le jour pour que ces objectifs soient atteints. »

Or, les investisseurs sont un peu refroidis en raison des incertitudes qui pèsent sur le modèle économique : la production d'hydrogène bas carbone reste très coûteuse, ce qui est bien moins le cas en Chine. Les acheteurs hésitent, eux aussi, à cause du prix. Et, en France, le prix de l'électricité demeure incertain, alors que le régime de l'Arenh (Accès régulé à l'énergie nucléaire historique) se termine en fin d'année et que les discussions patientent avec EDF. « Nous sommes des électro-intensifs. L'électricité, c'est la moitié des coûts d'exploitation de ces projets. Si des contrats de fourniture d'électricité n'ont pas été passés pour fournir au moins 70 % des besoins, on ne peut pas passer la décision d'investissement », ajoute Benoit Decourt.

Si cela continue, l'Europe risque de voir un marché, qu'elle a grandement contribué à lancer et sur lequel elle a des atouts, filer vers la Chine ou les Etats-Unis, où les coûts sont moindres et la réglementation plus souple. Rien n'interdit, en effet, aux compagnies aériennes de se fournir en Asie ou en Amérique du Nord... ■

Automobile : mégafusion en vue de deux constructeurs chinois

AUTOMOBILE

Dongfeng et Changan, deux des plus gros constructeurs étatiques chinois, représenteraient ensemble une production d'environ cinq millions de véhicules.

Presque autant que General Motors ou Stellantis, et davantage que BYD.

Deux des plus gros constructeurs automobiles étatiques chinois sont

en « discussions avancées » pour fusionner, a rapporté, mercredi, le « New York Times », à l'heure où Pékin pousse ces géants du secteur à être moins dépendants de partenaires étrangers et à innover dans l'électrique. Selon le quotidien américain, qui cite des sources proches du dossier, « Dongfeng Motor et Changan Automobile ont mené des discussions approfondies sur les modalités d'un rapprochement et ont informé leurs partenaires étrangers » ayant des coentreprises avec eux.

Selon les chiffres de Bloomberg, Changan affiche une valorisation boursière d'environ 15,4 milliards de dollars et Dongfeng de 4,9 milliards de dollars. Après avoir longtemps été le partenaire du français

PSA (devenu depuis Stellantis), Dongfeng (« vent d'est ») reste associé en Chine au japonais Nissan et au sud-coréen Hyundai, tandis que Changan est le principal partenaire de l'américain Ford sur le marché chinois depuis plus de vingt ans.

En les ajoutant à leurs propres marques, Dongfeng et Changan représentent à eux deux des volumes de production d'environ cinq millions de véhicules par an selon le NYT. Ce total représente presque autant que General Motors ou Stellantis (Fiat, Chrysler et Peugeot), et davantage que le champion chinois de la voiture électrique BYD (4,3 millions).

Une fusion serait une consolidation majeure du marché chinois, où les géants automobiles contrôlés

par l'Etat sont en difficulté face à l'essoufflement des ventes des voitures de marques étrangères qu'ils produisent et face à la concurrence

« Pékin espère qu'une fusion permettra de fermer les usines aux capacités excédentaires pour se développer davantage dans l'électrique »

« NEW YORK TIMES »

acérée de constructeurs privés très innovants, comme BYD ou XPeng, appréciés des consommateurs. Pékin exhorte justement ses constructeurs automobiles étatiques à devenir plus indépendants en termes de technologie, d'innovation et de compétitivité.

Fournisseurs de l'armée chinoise

« Les deux entreprises disposent de capacités de production de voitures à essence bien supérieures à la demande : Pékin espère qu'une fusion permettra de fermer les usines aux capacités excédentaires pour se développer davantage dans l'électrique », insiste le « New York Times ». Par ailleurs, « Dongfeng est l'un des principaux fournisseurs de véhi-

cules militaires de l'Armée populaire de libération, et Changan une filiale d'un sous-traitant militaire chinois », ce qui pourrait en faire un fournisseur militaire « de premier plan », estime le quotidien américain. Le marché digérait l'information mercredi : vers 03 h 00 GMT, l'action Changan Automobile reculait de 0,61 % à Shenzhen, tandis que Dongfeng Group s'appréciait en revanche de 1,30 % après s'être initialement replié.

Les deux constructeurs n'ont pas commenté dans l'immédiat ces informations, mais avaient indiqué chacun dans des communiqués diffusés début février qu'ils envisageaient un changement de structure de capital, sans précision. — « Les Echos »

Enfin, tout commence.

Dans le cadre de la réforme de la Protection Sociale Complémentaire, MGEN a été choisie pour assurer collectivement plus de 3 millions de personnes.

Et ce n'est que le début : Plus que jamais, nos militants et collaborateurs s'engagent à offrir chaque jour une couverture santé complémentaire personnalisée plus accessible, plus efficace et plus solidaire.

1^{re} mutuelle des agents du service public.

mgen[★]

GRUPE vyv

La politique de Donald Trump divise la machine-outil allemande

BIENS D'ÉQUIPEMENT

Les futurs droits de douane dominant la Foire industrielle de Hanovre.

Pour s'y préparer, les champions allemands de la machine-outil augmentent à marche forcée leurs capacités de production locales.

Thibaut Madelin

— Envoyé spécial à Hanovre

Il n'est pas là, et pourtant il est partout. Le président américain, Donald Trump, domine cette semaine la Foire de Hanovre, la grand-messe internationale des technologies industrielles, vitrine du savoir-faire allemand dans la machine-outil, mais aussi de la mondialisation.

« Le monde entier est client », a déclaré, lundi, sur le Salon, le chancelier allemand, Olaf Scholz, fustigeant « l'impasse du protectionnisme ». « Même les grands pays comme les Etats-Unis et la Chine sont trop petits pour développer des produits spécialisés adaptés uniquement à leur propre marché. »

Une façon de rappeler au président américain, qui a célébré mercredi le « jour de la Libération » en

annonçant une hausse des droits de douane, que son pays dépend aussi des machines-outils allemandes et risque de se tirer une balle dans le pied en imposant des barrières douanières.

De fait, les effets de la politique protectionniste de Donald Trump sur ce secteur clé de l'industrie allemande ne sont pas univoques. Avec plus d'un million d'employés outre-Rhin, celui-ci a généré l'an dernier un chiffre d'affaires de 254 milliards d'euros, dont 83 % à l'export.

« Le marché américain reste le plus grand marché étranger pour les fabricants allemands de machines en dehors de l'Union européenne », selon le président de la fédération professionnelle VDMA, Bertram Kawlath. Les Etats-Unis représentent à eux seuls 12 % des exportations du secteur.

« Le marché américain reste le plus grand marché étranger pour les fabricants allemands de machines en dehors de l'UE. »

BERTRAM KAWLATH
Président de la fédération VDMA

Deux tiers des membres de la fédération se disent concernés par les droits de douane, mais tous ne seront pas perdants. « Si le but est de réindustrialiser les Etats-Unis, ce ne sera pas possible sans technologie étrangère », souligne Ulrich Ackermann, directeur du département international du VDMA.

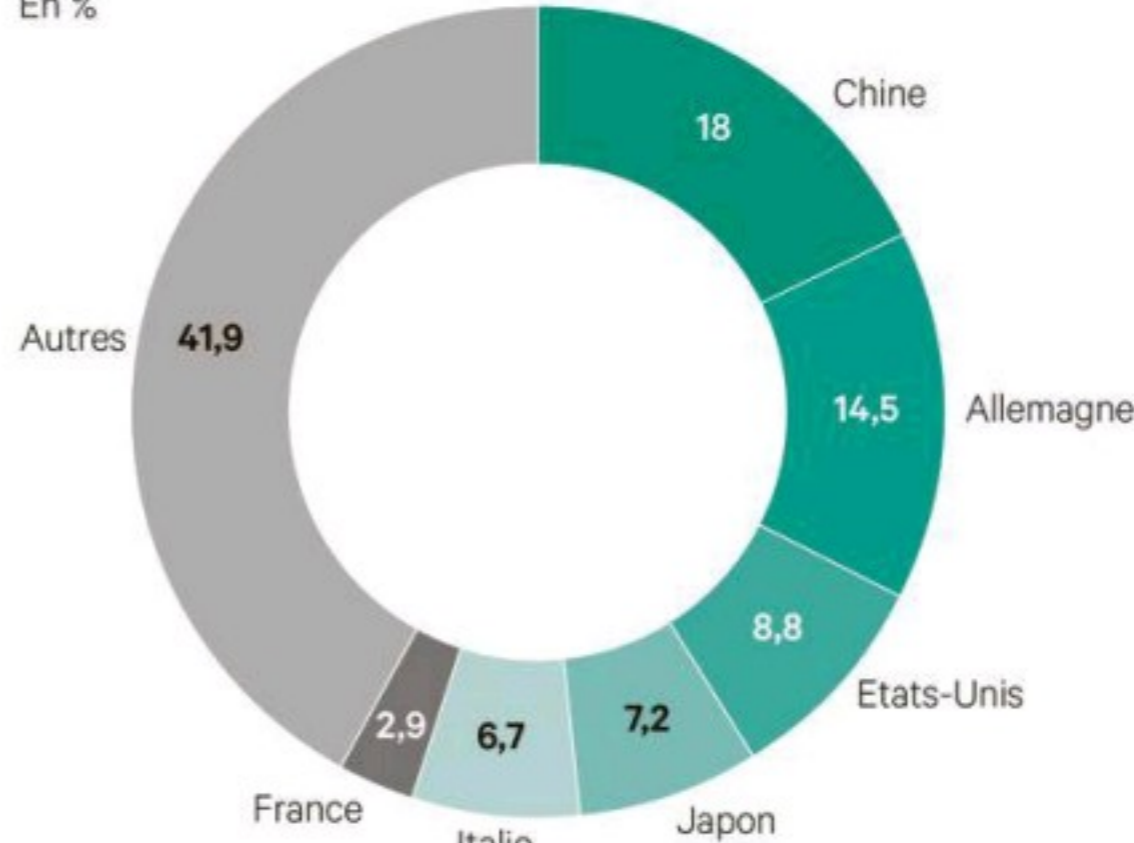
S'il existe de grands groupes américains, comme Emerson, Parker ou Caterpillar, l'Allemagne, l'Italie, le Japon et de plus en plus la Chine profitent d'une multitude d'acteurs réputés, aux compétences très pointues qui les rendent souvent indispensables.

C'est le pari de Festo, un champion du « Mittelstand » allemand. Le spécialiste des techniques d'automatisation, qui équipe aussi bien les usines de l'industrie automobile, électronique ou agroalimentaire, réalise près de 10 % de son chiffre d'affaires de 3,45 milliards d'euros aux Etats-Unis. L'entreprise familiale dispose de deux usines sur place, dans l'Ohio et en Floride.

« Nous avons la possibilité d'y localiser des produits supplémentaires », explique aux « Echos » son patron, Thomas Böck. Actuellement, les deux sites assurent un tiers des ventes locales. Le niveau pourrait monter à la moitié. « Ce que nous allons faire maintenant, c'est décider au cas par cas quels produits nous allons délibérément délocaliser et localiser en Amérique afin de servir le marché », dit-il, estimant

La part du marché mondiale des machines-outils en 2023

En %



« LES ÉCHOS » / SOURCE : VDMA

que la montée en puissance, financée sur fonds propres, prendra six à neuf mois.

Les petites PME plus affectées

Lapp, un spécialiste des câbles de raccordement et de commande qu'on retrouve dans les machines-outils, suit la même stratégie. « Nous sommes en train de doubler les capacités de notre usine américaine », déclare Hubertus Breier,

directeur de la technologie et de l'innovation. La société familiale basée à Stuttgart réalise environ 10 % de son chiffre d'affaires de 1,8 milliard d'euros en Amérique du Nord, où elle avait installé sa première usine étrangère, dans le New Jersey, en 1976. « On assiste au recul de la mondialisation », constate Hubertus Breier. « Ce n'est peut-être pas une bonne chose, mais en tant qu'entreprise, ça crée aussi des opportunités. Si chaque région déve-

loppe sa capacité de production, elle aura besoin de systèmes d'automatisation et de nos produits. »

Ziehl-Abegg, leader des techniques d'aération, avait anticipé le mouvement. La société, dont les ventilateurs profitent de la demande des centres de données sur fond d'explosion de l'intelligence artificielle, vient d'investir 100 millions d'euros dans une nouvelle usine en Caroline du Nord, qu'elle a ouverte en août. « Nous avons un peu la chance des audacieux », estime son patron, Joachim Ley. Grâce à cet effort, les Etats-Unis devraient devenir cette année le premier marché, devant l'Allemagne, de cette entreprise familiale qui a réalisé l'an dernier un chiffre d'affaires de près de 900 millions d'euros.

« Tout ce que nous produisons localement nous protège des droits de douane », insiste Joachim Ley. Mais certains composants proviennent encore d'Europe. « La malédiction et la bénédiction se côtoient », ajoute le dirigeant, qui vise une production locale de 90 % aux Etats-Unis, comme en Chine.

Mais si un tiers des entreprises du secteur ont une filiale industrielle aux Etats-Unis, où elles comptent environ 100.000 employés, toutes n'ont pas les reins assez solides pour s'y implanter. « La majorité des PME ne peuvent pas le faire », reconnaît Bertram Kawlath. Les tarifs les affectent beaucoup plus. ■

Ce groupe français qui veut croire aux camions électriques

TRANSPORT

Jacky Perrenot, l'un des grands transporteurs routiers en France, reçoit ses 40 premiers camions électriques signés MAN, après 50 modèles Renault Trucks.

Denis Fainsilber

Mettre sur les routes des camions à batteries à la place des camions diesel : dans le monde du transport routier, tout le monde y songe mais dans les faits, le saut reste toujours très difficile à franchir. Un des principaux groupes français du secteur, Jacky Perrenot (1,1 milliard de chiffre d'affaires, 10.000 salariés et 6.000 véhicules en circulation), se jette pourtant à l'eau.

Il réceptionne cette semaine le premier poids lourd 100 % électrique issu d'une commande ferme de

40 exemplaires auprès du constructeur allemand MAN. Le contrat, dont la livraison est attendue d'ici à début 2026, est assorti de 60 options supplémentaires pour la suite, en fonction de la fiabilité de cette motorisation verte.

« L'avenir du transport »

Le directeur général de l'entreprise, Philippe Cuoc, détaille aux « Echos » sa feuille de route. « Le véhicule électrique est clairement la solution de décarbonation. C'est

l'avenir du transport en France et en Europe », soutient-il, sans éluder au passage les difficultés techniques ou économiques d'une telle bascule, qui ne pourra réussir qu'avec le soutien de grands clients donneurs d'ordre.

Jacky Perrenot, qui avait été l'un des précurseurs de l'introduction des camions au gaz dans les années 2012-2014, franchit désormais une marche plus haute. La mise en route des modèles MAN s'effectue après une longue phase de test, pour le compte de Franprix en Ile-de-France, débutée dès 2020. Ce premier prototype, en version porteur, roule encore aujourd'hui.

Le groupe Perrenot a également récemment opté pour des camions électriques Renault Trucks, soit 50 exemplaires en service aujourd'hui et bientôt 30 unités supplémentaires, plus quelques camions Mercedes-Benz (5 à 10) attendus pour la fin 2025. De sorte qu'au total, les motorisations électriques devraient peser quelques pourcents de la flotte du transporteur.

Longtemps, un des obstacles à l'électrique résidait dans l'autonomie des modèles, mais celle-ci s'améliore, selon le dirigeant. Ses modèles Renault parcourent jusqu'à 340 km quotidiens, et les nouveaux MAN annoncent au moins 450 km.

« En utilisation quotidienne, l'électrique apporte un vrai changement pour les clients comme pour les habitants des villes, en raison du bruit inexistant », constate Philippe Cuoc. Son groupe effectue à la fois des parcours longue distance sur autoroute, qui seront confiés à des camions tracteurs, ou bien des livraisons urbaines, en magasins ou à domicile.

Reste le sujet qui fâche : « partager les coûts avec les clients, c'est ça le vrai plafond ». Car avant de songer à lever ses options sur les nouveaux modèles MAN, le groupe Perrenot devra signer des contrats avec des utilisateurs pour les 40 premiers. Une route qui semble encore bien sinueuse. Sur le plan économique, beaucoup demandent encore à être



Le groupe Perrenot va recevoir 35 véhicules MAN en version tracteur, capables d'acheminer de lourdes charges, plus 5 en version porteur, destinés aux livraisons urbaines. DR

convertis, en raison de l'efficacité des motorisations Diesel de dernière génération. En incluant les aides existantes à l'achat, « le TCO de l'électrique [le coût total d'utilisation avec l'achat et l'exploitation au quotidien, NDLR] n'est pas encore équivalent au diesel, mais on s'en rapproche », assure le directeur général.

Recharge dans des entrepôts maison

Surtout si l'électricité est rechargée dans des entrepôts maison où les watts sont moins chers, car négociés à l'avance avec des fournisseurs. « Nous avons déjà plus de 120 bornes actuellement dont des superchargeurs, et cela va doubler en 2025 », détaille-t-il.

Mais la facture à l'achat reste assurément un point contraignant, surtout pour les petites entreprises du routier. Les prix catalogue des constructeurs sont multipliés par 2,5 ou par 3 par rapport au diesel Euro6, alors que beaucoup de socié-

tés vont mal dans le transport... « Cela pèse significativement plus lourd pour l'endettement d'une société de transport. Conséquence, le déploiement massif de l'électrique, je le vois mal », admet le DG de Jacky Perrenot. Son groupe, cédé fin 2019 par le fondateur à deux fonds (Siparex et EMZ Partners) et au management, a lui les reins assez solides pour diversifier sa flotte, contrairement à d'autres. D'où une logique totalement revisitée de la part des banques. Bien qu'à la recherche de financements « green » pour leurs propres bilans RSE, elles doivent avant tout amortir les prix massifs des camions à batteries à travers leurs offres de crédit-bail. « Les contrats pour un camion diesel qui roule environ 120.000 kilomètres par an sont relativement courts, typiquement sur 36, 48 ou 60 mois. Mais les camions électriques sont annoncés pour des durées beaucoup plus longues, autour de 84 mois », soit sept ans, détaille le dirigeant. ■

mezzo DIRECT LIVE

www.mezzo.tv

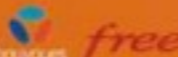
PHOTO © OLAF HEINE

NOS PROCHAINS DIRECTS SUR MEZZO LIVE

Czech Philharmonic, Beatrice Rana, Alain Altinoglu
Le 4 avril à 19h30 – Prague – Berlioz, Mendelssohn, Ravel

Lang Lang - Fauré, Schumann, Chopin
Le 5 avril à 20h – Philharmonie de Paris

Abonnez-vous aux chaînes de télévision Mezzo avec CANAL+ SFR



En dépit d'une forte croissance, le luxe en Inde ne rattrapera pas le marché chinois

LUXE

Le marché indien connaîtra une forte croissance d'ici à 2028, mais n'atteindra pas avant longtemps le niveau du marché chinois.

Il recèle toutefois, selon une étude Kearney, de nombreuses opportunités pour les marques locales, à condition d'embrasser ses spécificités.

Philippe Bertrand

Mumbai plutôt que Shanghai ? L'industrie du luxe rêve que l'Inde compense la baisse de la consommation de ses produits haut de gamme en Chine. Le potentiel existe, révèle une étude que le cabinet Kearney publie mercredi. Il se révélera au fil du temps, mais n'atteindra pas les sommets de l'empire du Milieu.

Avec près de 1,5 million de millionnaires en dollars américains en 2027, l'Inde ne manquera pas de « very important customers ». Mais la Chine, qui n'a pas dit son dernier mot, en compte déjà 6,2 millions et ils seront 13 millions dans deux ans, selon les projections, soit presque dix fois plus nombreux.

Le marché chinois est estimé à plus de 100 milliards de dollars. Si les recettes du marché indien du luxe n'atteignent pas ce niveau, elles n'en sont pas moins prometteuses :

elles devraient frôler les 12 milliards de dollars en 2028. « Le taux de croissance de l'Inde pourrait dépasser largement celui de beaucoup d'autres marchés du luxe dans le monde », notent les experts de Kearney, qui rappellent qu'aujourd'hui, le pays représente pour les LVMH (propriétaire des « Echos »), Kering, Chanel, Hermès et consorts un chiffre d'affaires annuel de 7,74 milliards de dollars. Il y a donc 4 à 5 milliards à gagner en trois ans.

Accord de libre-échange

« L'Inde ne sera pas la nouvelle Chine, tranche Vincent Barbat, associé chez Kearney chargé du luxe pour l'Europe. Mais les sous-jacents sont bons. C'est un marché d'opportunités, notamment pour certaines catégories de produits. » Le pays poursuit la libéralisation de son économie, entamée en 1992, et son ouverture commerciale au reste du monde. Le PIB de l'Inde devrait continuer de croître à un taux annuel moyen de 8 % entre 2022 et 2027, c'est-à-dire plus vite que le PIB de la Chine, qui affiche une certaine stabilité à 6 %.

L'étude de Kearney pointe d'abord le potentiel du marché indien pour l'horlogerie de luxe, « dans le sillage du nouvel accord commercial avec l'Association européenne de libre-échange, qui devrait supprimer les droits de douane sur les montres suisses sur une période de sept ans ». « Le marché indien pour ces produits devrait surpasser toutes les autres catégories, avec un taux de croissance annuel composé de 18 %, soit une augmentation de 0,5 milliard de dollars sur cinq ans », poursuit le texte. Et de conclure : « Grâce à la forte demande et à l'aug-



Le DLF Emporio, le centre commercial le plus luxueux de New Delhi. Photo Stuart Freedman/Panos-REA

mentation des dépenses, l'Inde semble appelée à rejoindre le Top 10 des marchés mondiaux pour les montres suisses d'ici à la fin de la décennie. »

Le potentiel sera plus compliqué à exploiter pour la joaillerie, la mode et ses accessoires. L'étude souligne que « les acheteurs de produits de luxe sont avant tout intéressés par des produits qui reflètent leurs racines culturelles profondes, issus notamment de l'artisanat et empreints de couleurs riches et variées typiques de l'héritage artistique indien. Cela est particulièrement vrai pour la joaillerie et la mode ». « Les Indiens aiment les couleurs, le doré, le rouge, l'or rose », complète Vincent Barbat.

Pour le consultant, le segment de la joaillerie va se développer, mais il n'est pas certain que les achats se portent en Inde sur des collections mondialisées. « Il faudra des gammes spécifiques », ajoute-t-il. L'Inde bénéficie en outre d'un artisanat développé, avec un réel savoir-faire en matière de bijoux, qui fait que le marché « non branded » (sans marque) restera fort. Mais les capacités de fabrication qui existent peuvent être utilisées en sous-traitance par les marques. Ce qu'elles font d'ailleurs déjà.

Dans la mode qui, selon Kearney, constitue 67 % du marché indien du luxe, la production locale n'est pas

non plus inexistante, avec, là aussi, des savoir-faire locaux, particulièrement dans la soie. Dans son étude, Kearney note d'autres spécificités du marché indien. « Les pics de dépenses sont souvent liés à des événements importants de la vie tels que les mariages et les festivals, au cours desquels le fait d'afficher sa richesse est socialement acceptable », écrivent les auteurs.

Mariages et festivals

Pour eux, la clientèle se distingue en trois familles. Les « fortunés traditionnels » (revenus annuels compris entre 90.000 et 700.000 dollars) recherchent des produits

uniques. Ils apprécient le « quiet luxury » et considèrent leurs achats de luxe comme des investissements. Les nouveaux riches (revenus compris entre 70.000 et 180.000 dollars), eux, attachent de l'importance à la valeur symbolique des articles de luxe. Reste ce que Kearney appelle « les riches en puissance » (revenu annuel compris entre 30.000 et 70.000 dollars). « Ils considèrent les produits de luxe comme un moyen de transformation personnelle et d'affermissement de l'image de leur position sociale », décrivent les experts.

En Inde, les acheteurs sont avant tout intéressés par des produits qui reflètent leurs racines culturelles profondes.

Pour les marques internationales, séduire les riches Indiens suppose enfin de surmonter un certain nombre d'obstacles : la dense réglementation, la logistique et la distribution. « Les centres commerciaux ne sont pas encore à la hauteur », estime Vincent Barbat, qui souligne toutefois qu'ils se développent et que, pour l'heure, les boutiques d'aéroport représentent une alternative.

Ouvrir des magasins passera aussi par des partenariats, comme les Galeries Lafayette qui vont ouvrir à Mumbai et New Delhi, avec le groupe Aditya Birla. Autre impératif : utiliser dans les publicités des égéries locales. Pour l'industrie du luxe, l'Inde n'est pas encore un Eldorado, mais c'est déjà Bollywood. ■

Remue-ménage en vue dans l'ex-grande filiale brésilienne de Casino

DISTRIBUTION

Un activiste brésilien bien connu dans le pays exige une refonte du conseil d'administration du numéro 2 de la grande distribution.

Thierry Ogier

— Correspondant à São Paulo

Certains le comparent à un Bernard Tapie brésilien... Une fois de plus, Nelson Tanure n'a pas hésité à ruer dans les brancards. Après avoir acquis une participation de quelque 9 % au capital du Groupe Pão de Açúcar (GPA, pain de sucre en français) – le rival brésilien de Carrefour – auprès du groupe Casino, le milliardaire brésilien vient de convoquer une assemblée générale afin de destituer l'actuel conseil d'administration, qui devrait se tenir dans les prochains jours. Dans un premier temps, cet activiste, qui a réussi plusieurs coups en Bourse s'était montré plutôt amical.

Casino, qui détient encore 22,5 % de son ancienne filiale brésilienne, a envoyé une lettre signée par son directeur général, Philippe Palazzi, pour exprimer son soutien à la démarche du fonds d'investissement de Nelson Tanure, baptisé Saint German (sic). Tout comme l'ancien patron de GPA, Ronaldo Iabrudi, qui détient 5,5 % du capital du groupe, et en contrôlerait indirectement environ 13 %.

« Il y a deux actionnaires de référence, en dehors de Casino : Tanure et Ronaldo Iabrudi, qui ont manifesté leur volonté d'avoir des représentants au sein du conseil, explique

une source proche du groupe. Cette situation est légitime. Rien de plus. »

Nelson Tanure assure lui aussi que sa démarche est amicale. « Les réunions que j'ai eues avec Casino ont été formelles, très sérieuses et pragmatiques, commente-t-il par e-mail auprès des « Echos ». Je tiens vraiment à ce qu'ils demeurent un actionnaire important. »

Revalorisation

Le but de l'opération serait de faire remonter le cours du titre, qui a été divisé par deux en cinq ans, en raison de l'endettement du groupe, aggravé par la hausse vertigineuse des taux d'intérêt au Brésil. « Tanure est un investisseur agressif. Il voit que l'entreprise est résolument sous-valorisée par le marché pour des tas de raisons. Il y voit une occasion de capturer de la valeur, affirme la même source. Il a même déclaré qu'il apportait tout son soutien au management en place. »

Le nouveau conseil serait composé de trois représentants de Casino, deux représentants de Nelson Tanure, deux de Ronaldo Iabrudi et deux membres indépendants, sans lien direct avec les actionnaires. Si la stratégie fonctionne, cela permettrait à Casino de vendre ses parts « sans urgence » et au « juste prix », précise la source.

Contacté, le groupe Casino n'a pas souhaité commenter. La question de céder ses parts serait en tout cas légitime, tant les synergies semblent inexistantes avec le marché français. Sans compter que le groupe dirigé par Philippe Palazzi aurait besoin de cash pour rénover son parc de magasins Monoprix. ■

COMMUNIQUÉ FINANCIER | 2 avril 2025 WWW.SYNERGIE.COM

Victorien VANEY
Président - Directeur Général

SYNERGIE MAINTIEN SA SOLIDITE FINANCIERE DANS UN ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE DEGRADÉ TOUT EN POURSUIVANT SA TRANSFORMATION

Chiffre d'affaires : 3 184,9 M€ - EBITDA : 130,6 M€ - Résultat Net : 67,1 M€

Le Conseil d'Administration de SYNERGIE, sous la Présidence de M. Victorien VANEY, s'est réuni le 2 avril 2025 et a arrêté les comptes annuels au 31 décembre 2024. Les procédures d'audit de ces comptes ont été réalisées et les rapports correspondants sont en cours d'émission.

Consolidés - En M€	2024	2023	Variation %
Chiffre d'affaires	3 184,9	3 108,5	+2,5%
EBITDA	130,6	153,2	-14,8%
EBITA*	103,7	127,9	-18,9%
Résultat opérationnel	95,6	116,1	-17,7%
Résultat net	67,1	78,6	-14,6%
Résultat net part du Groupe	63,1	74,9	-19,7%

* Résultat opérationnel courant avant amortissement et dépréciation des incorporels

CHIFFRE D'AFFAIRES DE 3 184,9 M€
SYNERGIE, leader Européen du secteur des Ressources Humaines, affiche un chiffre d'affaires record de 3 184,9 M€ en croissance de +2,5% (+0,9% à périmètre et devises constants), malgré un marché en net repli dans les principaux pays du Groupe. La performance de Synergie face à un marché en baisse confirme la solidité de son modèle d'affaires reposant sur une diversification stratégique de son portefeuille de clients, de secteurs et de ses implantations géographiques.

En France, SYNERGIE a réalisé un Chiffre d'Affaires de 1 264,8 M€. L'année a été marquée par un gain de part de marché malgré un recul de -2,2% dans un marché en très nette décroissance sur toute l'année 2024. Cette décroissance est directement liée aux incertitudes économiques et politiques.

Avec un Chiffre d'Affaires de 1 920,1 M€, l'International est en croissance et représente désormais plus de 60% du chiffre d'affaires contre 58% en 2023. L'Europe du Sud conserve une position dominante avec un chiffre d'affaires de 1 093,4 M€. La croissance de l'International de +5,8% est portée par une croissance organique de +0,5% et les effets périmètres de l'acquisition du Groupe RUNTIME en Allemagne (réalisée en mai 2023) et d'IPA en Australie (réalisée en juillet 2024) qui génèrent respectivement 16 M€ et 26 M€ sur la période. Malgré un ralentissement économique touchant également cette région, l'Europe du Nord et de l'Est maintient une solide performance avec une croissance de +4,0%.

EBITDA ET EBITA
Au cours de l'année 2024, SYNERGIE a réalisé un EBITDA de 130,6 M€ (soit 4,1% du Chiffre d'Affaires) contre 153,2 M€ en 2023. Cette diminution s'explique d'une part par la décroissance du marché sur la France, par les difficultés financières et opérationnelles de l'Allemagne, par l'impact des évolutions réglementaires dans quelques pays et par le maintien des efforts du Groupe pour poursuivre sa croissance et sa digitalisation.

L'EBITA a atteint 103,7 M€ soit 3,3% du Chiffre d'Affaires. La contribution de l'International est de 54,9 M€ (53% de l'EBITA) et celle de la France de 48,8 M€ (47% de l'EBITA).

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL
Le Résultat Opérationnel s'établit à 95,6 M€, suivant la tendance du Résultat Opérationnel Courant.

RÉSULTAT NET
Après prise en compte d'une charge d'impôt de 35,8 M€ et du Résultat Financier de 7,4 M€, le Résultat Net Consolidé s'établit à 67,1 M€ (dont part du Groupe 63,1 M€).

UNE STRUCTURE FINANCIÈRE RENFORCÉE
Avec des capitaux propres de 719,6 M€ et une trésorerie nette d'endettement de 288,7 M€ le Groupe confirme sa solidité financière.

PERSPECTIVES 2025
Malgré la persistance des difficultés économiques rencontrées sur certains marchés avec, notamment, la rétractation du marché de l'intérim et du recrutement dans les principaux pays européens, SYNERGIE se montre confiant, à travers la poursuite de sa politique de diversification et d'internationalisation, dans sa capacité à réaliser un Chiffre d'Affaires en progression par rapport à 2024.

Fort d'une structure financière solide, SYNERGIE est en mesure de poursuivre son développement et sa transformation tout en saisissant de nouvelles opportunités d'acquisition, en France comme à l'International.

DIVIDENDES
Le Conseil d'Administration a décidé de proposer à l'Assemblée Générale du 4 juin 2025, un dividende de 0,5€ par action. Ce dividende sera mis en paiement le 1^{er} juillet 2025.

PROCHAIN RENDEZ-VOUS Publication du chiffre d'affaires du 1^{er} trimestre 2025 le mercredi 23 avril après Bourse

CAPITAL SOCIAL : 121 810 000 € · Euronext Paris COMPARTIMENT B · ISIN FR0000032658 · MNÉMO : SDG · REUTERS : SDG PA · BLOOMBERG : SDG:FP
CONTACT : SYNERGIE Relations Investisseurs - Tél. +33(0)1 55 60 30 30 - relations-investisseurs@synergie.com



JE M'INSCRIS GRATUITEMENT



GO ENTREPRENEURS



9 et 10 avril 2025

L'événement annuel de tous les entrepreneurs

#GOENTREPRENEURS

Partenaires Officiels



Partenaires Associés



Médias Officiels



Avec le soutien de



« Effet Trump » : les touristes français commencent à se détourner des États-Unis

TOURISME

Les réservations pour l'été sont en chute libre chez de nombreux tour-opérateurs et agences de voyages.

Yann Duvert et Bruno Trévidic

Y a-t-il un « effet Trump » sur l'industrie touristique ? Difficile d'établir un lien de manière formelle, mais certains signaux le laissent penser. Dans une interview à Bloomberg mardi, Sébastien Bazin, le patron d'Accor, a fait part d'une « forte décélération » des réservations aux États-Unis de la part des Européens.

La baisse atteint 25 % par rapport à l'an dernier, a-t-il précisé, évoquant les exemples de voyageurs étrangers malmenés par la police aux frontières qui ont provoqué un « bad buzz ». Le ministère des Affaires étrangères allemand a, par exemple, signalé plusieurs incidents impliquant des citoyens allemands entrant aux États-Unis, rapporte le « Handelsblatt ». Le ministère a ensuite mis à jour ses conseils aux voyageurs pour les États-Unis.

Même s'il n'exploite que 59 établissements aux États-Unis, l'avertissement d'Accor, le plus grand groupe hôtelier d'Europe, n'est pas anecdotique. D'autant qu'il trouve un écho dans d'autres branches de l'industrie touristique française, comme les tour-opérateurs. Chez Voyageurs du monde, qui transporte le plus de passagers vers cette destination, les réservations ont chuté de 15 % en février et de 25 % en mars. « En trente ans, je n'ai jamais vu ça après une élection », s'étonne son PDG Jean-François Rial. Pour autant, « il n'y a pas de baisse d'activité sur la période, car nos clients se reportent sur d'autres destinations comme le Canada, l'Australie ou la Nouvelle-Zélande ».

Pas de reprise à l'horizon

Même constat du côté des « Entreprises du voyage », l'association qui regroupe les professionnels du secteur. « La baisse se situe globalement entre 15 et 25 % selon les opérateurs. Ce qui a ralenti en premier, ce sont les groupes, mais les voyages individuels commencent à souffrir également », souligne sa présidente Valérie Boned.

Dans une lettre envoyée à ses membres ce mardi, le président du syndicat des tour-opérateurs (Seto), René-Marc Chikli, tire également la sonnette d'alarme. « Les réservations pour la saison estivale sont en chute libre chez l'ensemble des acteurs de la destination, et nous ne disposons d'aucun indicateur fiable permettant d'anticiper une reprise », indique-t-il. « A cela s'ajoute une réa-



Chez Voyageurs du monde, le tour-opérateur qui transporte le plus de passagers vers les États-Unis, les réservations ont chuté de 15 % en février et de 25 % en mars.

lité économique : la destination est devenue beaucoup plus chère ces dernières années. »

Il est en effet probable que la désaffection des touristes français pour les États-Unis soit due des facteurs multiples.

Pour l'heure, l'offre de transport aérien entre les États-Unis et l'Europe reste en hausse.

« Il y a peut-être un effet Trump mais il y a surtout un effet prix. C'est une destination familiale, donc les budgets sont importants. D'ailleurs, la baisse est moins significative sur les courts séjours », selon Emmanuel Foiry, le patron de Kuoni. L'agence de voyages a enregistré une diminution des réservations pour l'été de l'ordre de 20 %.

Pour les principales compagnies aériennes européennes, en revanche, c'est « business as usual » sur les lignes transatlantiques. Lors d'une conférence de presse à Bruxelles, jeudi dernier, les dirigeants d'Air France-KLM, de Lufthansa et du groupe IAG, ont tous affirmé que la demande de voyages transatlantiques était « stable » et le niveau des réservations, en phase avec les attentes. Le PDG de Lufthansa, Carsten Spohr, a même déclaré s'attendre à un trafic record cet été entre l'Europe et les États-Unis.

Contacté mardi, le service de presse d'Air France a confirmé ne pas avoir détecté de signe de fléchissement de la demande « à ce stade ».

Les trois dirigeants ont néanmoins reconnu « suivre la situation de très, très près », surtout après la chute brutale des réservations entre les États-Unis et le Canada, qui a obligé les compagnies aériennes américaines et canadiennes à réduire fortement leur offre. Le mois dernier, plusieurs compagnies américaines, dont American Airlines et Delta, avaient revu à la baisse leurs prévisions, après avoir constaté une baisse de la demande sur les lignes intérieures (mais pas sur les lignes intercontinentales).

30.000 vols programmés

L'inquiétude des compagnies aériennes européennes est très compréhensible. Le trafic entre l'Europe et les États-Unis représente en effet la plus importante source de revenus d'Air France-KLM, de Lufthansa et de British Airways.

Pour l'heure, l'offre de transport aérien entre les États-Unis et l'Europe ne donne aucun signe de baisse et reste en hausse. D'après les données de Cirium, l'offre pour ce mois d'avril est en hausse de 3,6 % comparée à 2024, avec plus de 30.000 vols programmés et 8,12 millions de sièges. Air France aligne près de 12 % de capacité supplémentaire. Pour juillet, l'offre globale est également en hausse de 3,7 % sur un an, avec 38.488 vols commercialisés et 10,29 millions de sièges. ■

Le Canada espère attirer les touristes déçus du virage pris par l'Amérique

Depuis l'élection de Donald Trump, l'attractivité des États-Unis diminue pour une partie du public européen. Son voisin du Nord veut en bénéficier et attirer les touristes à la recherche de grands espaces.

Timothé Boudet

Sur la rue Sainte-Catherine, en plein centre-ville de Montréal, les passants se pressent devant les vitrines de souvenirs arborant des goodies en tout genre. Dans un coffee shop, Jean-Pierre, la soixantaine, feuillette son guide de voyage en sirotant un latté.

Il a posé ses valises au Canada la veille. « J'avais prévu d'aller aux États-Unis. Mais par chance je n'avais rien réservé, j'ai donc changé d'avis à la dernière minute », confie-t-il. Il n'est pas le seul. Depuis quelques années, les agences de voyages enregistrent une nette progression des destinations canadiennes.

Le cas n'est pas nouveau. Dès l'arrivée au pouvoir de Trump en 2017, les premières études avaient pointé une baisse d'attractivité touristique des États-Unis auprès des Européens. L'initiative

« Trump Slump » - comme l'avaient surnommée certains experts du secteur - désignait cette tendance amorcée dès le premier mandat du président républicain.

Selon une étude menée à l'époque par ForwardKeys et le World Travel & Tourism Council, les réservations aériennes vers les États-Unis avaient chuté de 6,5 % dans les huit jours suivant son investiture. Huit ans plus tard, la tendance ne s'est pas inversée, avec, selon Protourisme, des intentions de voyages vers les États-Unis qui ont reculé de 25 % chez les Français. Le Canada, lui, capitalise sur cet effet repoussoir.

Séjours locaux en hausse

Plus stable, perçu comme plus ouvert, le pays à la feuille d'érable attire les déçus de l'Amérique de Trump. « La destination américaine est anxieuse pour une partie du public européen », explique à titre personnel un directeur d'agence de voyages à Montréal.

« Le Canada est aujourd'hui le pays non européen le plus européen », assurait récemment Mark Carney, le Premier ministre canadien. La formule a fait mouche. Pour les Français, le Canada est perçu comme un alter ego : culturellement proche, politiquement

compatible et dépourvu des tensions raciales ou sociales qui agitent son voisin du Sud.

Certaines agences françaises l'ont bien compris et adaptent leurs offres pour cet été. « Les clients veulent du grand air, des gens aimables, une nature préservée et, surtout, se sentir les bienvenus », résume une conseillère en voyages. Et si l'offre hôtelière reste parfois plus onéreuse qu'aux États-Unis, elle est compensée par une meilleure expérience client et moins de mauvaises surprises.

Le phénomène n'est pas à sens unique, et les Canadiens eux-mêmes semblent moins désireux de visiter leur grand voisin, à la fois en raison du contexte géopolitique et d'un taux de change peu favorable. Les recherches en ligne pour les vols vers les États-Unis sont en baisse, tandis que les annulations explosent.

United Airlines, dans une note interne relayée par Reuters, évoque une « grosse chute » des réservations en provenance du Canada. Constat partagé par Airbnb, qui indique qu'au Canada « les recherches de séjours au pays ont augmenté de près de 20 % en 2025 sur un an », le site y voyant « une préférence pour les destinations locales qui s'affirme ». ■

Comment l'Opéra de Paris maximise ses revenus

CULTURE

Le fonctionnement de la maison est désormais assuré à 57 % par ses ressources propres et à 43 % par l'État.

Martine Robert

C'est sous les ors du Palais Garnier qu'Alexander Neef, le patron de l'Opéra de Paris, a présenté la saison 2025/2026. Au menu, 28 spectacles (17 opéras et 11 ballets) dont 18 nouveaux, et 364 levers de rideaux attendus, dont 191 à Bastille et 173 à

Garnier. L'Opéra national de Paris reste apprécié du public comme des mécènes. Garnier affiche toujours complet avec le ballet. Quant à Bastille, plutôt dédié au lyrique, « environ 2.300 places sur les 2.700 de la salle se remplissent toutes seules, et nous apportons un coup de pouce commercial sur le reste », précise Alexander Neef.

Au total, la billetterie a généré plus de 70 millions d'euros en 2024, avec une jauge remplie en moyenne à 92 %. Le mécénat est, lui, à un niveau record de 27 millions (+3 millions par rapport à 2023) et, malgré les conflits sociaux, les patrons, dont une bonne part du CAC 40, restent fidèles à l'Association pour le rayonnement de l'Opéra de Paris,

Autre source de recettes, les visites patrimoniales du Palais Garnier ont encore progressé pour atteindre 1,2 million d'entrées, générant 13 millions d'euros de chiffre d'affaires. Un cadre rêvé pour les activités événementielles (défilés, tournages...) qui ont aussi crû de 2 millions d'euros pour atteindre les 6 millions.

Collaborations avec des marques

Les 150 ans de l'inauguration du Palais Garnier cette année sont en outre l'occasion de monter des collaborations spéciales avec les marques : JM Weston, Tikamoon (meubles design), le Chocolat Alain Ducasse et Les Néréides (bijoux), qui ont créé des collections inspirées

par le monument. L'institution a aussi des licences plus durables avec Devialet, Ladurée, Le Rouge Français, Cottonwood et Kronologic. Et l'été prochain, l'Opéra de Paris poursuivra son partenariat avec Le Ponant pour une croisière en compagnie de six danseurs du ballet, dont l'étoile Dorothée Gilbert.

Avec des recettes totales de 252,4 millions pour des dépenses de 251,1 millions d'euros, le temple du lyrique affiche un excédent de 1,3 million. Si son fonctionnement est assuré à 57 % par ses ressources propres, en augmentation de 13 millions sur l'exercice, il dépend néanmoins à 43 % de l'Etat, qui a accru sa subvention de 1 million en 2024, à l'heure où les coupes dans l'argent

public affecté à la culture se multiplient sur le territoire et pénalisent des opéras en région.

« Pour autant, notre modèle économique reste très fragile. Les efforts de maîtrise de charges, notamment les dépenses de production artistique, ont permis d'absorber certaines hausses liées à l'inflation. Mais ils doivent être poursuivis, de même que la diversification des recettes », met en garde Alexander Neef.

Du côté de l'investissement, 17,7 millions de travaux ont été engagés sur les deux théâtres l'an dernier, mais ce n'est rien comparé à ce qu'il faudrait. « Une enveloppe de 600 millions est nécessaire : 200 pour Garnier, 400 pour Bastille où tout est à refaire. Les deux tiers des dépenses

devront être assurées sur nos réserves, par de l'autofinancement ou par du mécénat, et le complément par l'Etat. Il faudra d'ailleurs fermer Garnier de l'été 2027 à l'été 2029 et Bastille de l'été 2030 à l'été 2032 », anticipe le directeur.

Et contrairement au Centre Pompidou qui, pendant sa fermeture pour rénovation, transférera ses expositions au Grand Palais, « un orchestre ou un ballet ne se déplace pas facilement et les tournées sont déficitaires », pointe Alexander Neef. Néanmoins, des spectacles pourraient migrer au Théâtre des Champs-Élysées, au Châtelet ou encore à l'Opéra-Comique, avec lesquels le dirigeant dit être en discussion. ■

Guerre commerciale : le patron de TotalEnergies plaide pour un cloud européen

INFORMATIQUE

Lors d'une intervention rare à ce niveau de responsabilité, Patrick Pouyanné, présent au Forum inCyber de Lille, a déploré l'absence d'un champion européen de l'informatique en ligne.

Florian Dèbes

Le constat est connu mais il vient cette fois d'un grand dirigeant. « Mon vrai problème aujourd'hui dans le domaine du numérique et de

l'intelligence artificielle, c'est qu'on n'a pas de champion européen », se désole Patrick Pouyanné, le PDG de TotalEnergies. Avant d'évoquer plus précisément le serpent de mer du cloud souverain et de la confidentialité des données hébergées en ligne.

« Quand je dois faire des choix de cloud et qu'il faut choisir entre Amazon, Microsoft ou Google, je ne suis pas très à l'aise », a-t-il poursuivi depuis l'amphithéâtre du Forum inCyber, le rendez-vous européen de la cybersécurité qui se tient cette semaine à Lille. A ce niveau de responsabilité, c'est une prise de position peu commune.

Nombre de dirigeants semblent souvent plus fatalistes, acceptant l'idée que l'Europe a perdu le match

du cloud aux dépens des Américains. Et se résignant à héberger leurs précieuses données sur les serveurs des entreprises américaines en échange d'un accès à leurs services innovants.

« Une vraie Union européenne du numérique » Résultat, selon les chiffres les plus récents (2022), la part de marché en Europe des fournisseurs domestiques de cloud computing comme les français OVHcloud, Outscale, Scaleway plonge sous les 15 %.

Cette situation pose problème à Patrick Pouyanné et au champion français du pétrole, du gaz et de l'électricité. « Il se trouve que l'on dépense chaque année un milliard de dollars pour acheter des données

sismiques et géophysiques à travers le monde. J'ai dit à mes services : il n'est pas question que je mette ces données dans un cloud américain. La guerre économique existe. Donc, ces données-là, les plus sensibles, vous allez me les garder à part », a-t-il raconté.

La solution, selon le patron, passe par un nouvel appel à la dérégulation. « Pour un cloud européen, il y a une seule solution : c'est qu'il y ait une vraie Union européenne du numérique, et ça passe par une mesure simple, un seul régulateur européen sur les Vingt-Sept », a-t-il évoqué.

Une telle simplification sacrifierait la souveraineté des Etats membres au profit d'une souveraineté continentale. Mais Patrick

Pouyanné l'assure, elle permettrait à une entreprise européenne du cloud de pouvoir réellement opérer à l'échelle d'un marché de 500 millions d'Européens. Et de gagner ainsi la confiance des grandes entreprises.

Ne pas tourner le dos à l'Amérique

Sur un sujet connexe, et toujours avec le souhait d'un régulateur unique, le patron de TotalEnergies a par ailleurs appelé à harmoniser la mise en œuvre de la directive européenne NIS 2 sur la sécurité des réseaux critiques. En France, il s'agit du projet de loi Résilience.

« Je ne vois pas tellement pourquoi ce serait différent en Allemagne, en France ou en Espagne ». A Bruxelles,

les discussions divisent depuis deux ans les Etats membres au sujet d'une labellisation commune des offres informatiques, justement sur le critère de la sécurité des données.

Mais l'exigence de souveraineté numérique ne signifie pas pour TotalEnergies tourner le dos à l'Amérique. Sur le plan financier, près de la moitié du capital de l'entreprise est détenue par des investisseurs américains et le scénario d'une double cotation entre Paris et New York a été envisagé.

Sur le plan technologique, 30.000 cadres de l'entreprise ont accès à Copilot, le service d'intelligence artificielle de Microsoft. « Après un an, 61 % l'ont adopté comme un outil utile », assure le patron. ■

Nintendo dévoile la Switch 2 pour prolonger ses profits

JEUX VIDÉO

La nouvelle console du géant japonais sera vendue le 5 juin.

Dépendant quasi exclusivement de ce produit, Nintendo espère prolonger les performances réalisées avec la première.

Yann Rousseau
—Correspondant à Tokyo

A peine 8.000 employés travaillant dans la plus grande discrétion. Un chiffre d'affaires défiant les orages de la conjoncture mondiale. Une marge opérationnelle dépassant les 30 %. Et une action battant tous les records. Nintendo peut-il aller plus haut ? C'est le grand défi du géant japonais du jeu vidéo qui a présenté, mercredi, la console qui doit porter les futures performances de son modèle économique unique.

Huit ans après avoir lancé sa première Switch, le groupe de Kyoto a dévoilé les caractéristiques de sa nouvelle console hybride, pouvant être utilisée soit de manière mobile, soit connectée à un téléviseur. Comme il l'avait laissé entrevoir il y a deux mois, lors d'une première mise en scène, il a élargi et amélioré l'écran du nouvel appareil. Il mesure désormais 7,9 pouces et offre une précision d'image presque deux fois supérieure à la première version.

Principale innovation du nouveau modèle, un « bouton C »,

installé sur la manette Joy-Con, permettra d'enclencher des communications vocales avec d'autres joueurs, comme le propose déjà d'autres systèmes, et notamment la PlayStation 5. Le joueur pourra désormais discuter, à distance, avec des partenaires au sein d'une même partie ou même lorsqu'il est engagé dans un jeu distinct. Nintendo propose par ailleurs d'acquiescer une caméra pour ajouter l'image à cet échange.

Nintendo a indiqué que sa nouvelle machine, proposée à 469,99 euros en France, serait commercialisée à partir du 5 juin sur les grands marchés. « Avec ce nouveau modèle, Nintendo a choisi de jouer plutôt la sécurité et s'est concentré sur l'amélioration d'une recette qui a très bien fonctionné ces dernières années », analyse Serkan Toto, un expert du marché japonais et président de la firme Kantan Games.

Près des 100 milliards de dollars de chiffre d'affaires Depuis son lancement en 2017, la Switch (première version) s'est déjà écoulée à près de 152 millions d'unités et s'approche du record de 160 millions d'unités établi par la PlayStation 2 au début des années 2000. Et les clients de la Switch ont déjà acheté, en huit ans, 1,3 milliard de jeux pour leur console. Les deux tiers des jeux ayant été conçus par les équipes du groupe, cet écosystème unique aura permis de générer un chiffre d'affaires proche des 100 milliards de dollars en huit ans.

« Nintendo n'a pas droit à l'erreur. Pendant des décennies, il avait construit son modèle économique sur deux consoles, l'une pour le jeu mobile, comme la DS, et l'autre pour la maison, comme la Wii. En cas de

contreperformance de l'un des appareils, il pouvait toujours s'appuyer sur le succès de l'autre. Mais désormais, c'est fini. Tout repose sur la Switch », insiste l'expert Serkan Toto.

Cherchant à diversifier ses sources de revenus, Nintendo monétise plus activement son catalogue de

propriété intellectuelle, en coopérant avec des parcs d'attractions ou en coproduisant des films mettant en scène plusieurs de ses personnages vedettes. Il vient de confirmer que son premier grand film en prise de vues réelles, basé sur « The Legend of Zelda » et coproduit avec Sony, sortirait en mars 2027. Mais

les profits liés à ces activités sont minuscules comparés aux sommes générées par ses jeux vidéo.

Malgré le manque d'innovations de la Switch 2, les analystes croient au succès du nouvel appareil dont le lancement va être porté par plusieurs titres exclusifs très attendus par les fans. Le 5 juin, Nintendo pro-

posera notamment « Mario Kart World ». Quelques semaines plus tard, il lancera « Donkey Kong Bananza ». Et entre-temps, il commercialisera des titres très populaires, disponibles sur d'autres plateformes comme « Elden Ring », Hitman ou « Cyberpunk 2077 ». « Nous estimons que la Nintendo Switch 2 va élargir la base d'utilisateurs actifs du groupe en héritant de la base existante de la Nintendo Switch », avancent les experts de Goldman Sachs, à Tokyo, qui voient la valeur du titre du groupe continuer de progresser.

Même les nouveaux droits de douane annoncés par Donald Trump ne devraient pas gâcher la fête.

Même les nouveaux droits de douane annoncés par Donald Trump ne devraient pas gâcher la fête. Depuis des années, Nintendo a demandé à Foxconn, l'assembleur des Switch, de diversifier ses sites de production afin que les modèles destinés au marché américain ne soient pas pénalisés par la guerre commerciale entre la Chine et les Etats-Unis.

Les consoles sont désormais massivement produites au Vietnam et des centaines de milliers ont déjà été livrées aux vendeurs américains. « Nous prévoyons divers risques géopolitiques et mettons en place des moyens d'y répondre. Mais l'influence de ces mesures sur nos résultats financiers devrait être minime cette année », assure-t-il, y a quelques semaines, Shuntaro Furukawa, le président de Nintendo. ■



Depuis son lancement en 2017, la Switch (première version) s'est écoulée à près de 152 millions d'unités et s'approche du record de 160 millions établi par la PlayStation 2 au début des années 2000. Photo Nintendo

Le jeu vidéo japonais défie la crise du marché mondial

A rebours de la situation internationale, l'industrie nipponne connaît une dynamique exceptionnelle. De nombreux groupes tutoient leurs pics historiques en Bourse.

Nicolas Richaud

Une crise dans le jeu vidéo ? Quelle crise ? Depuis plusieurs mois, le Japon voit de nombreux champions nationaux briller en Bourse et leurs jeux être plébiscités par les gamers du monde entier.

Parmi eux, Capcom brille de mille feux. Cet acteur emblématique tutoie ses sommets sur les marchés, à près de 12 milliards d'euros

de capitalisation. La raison ? Fin février, Capcom a mis sur orbite son blockbuster « Monster Hunter Wilds ». En trois jours d'exploitation, le jeu s'est écoulé à 8 millions d'unités. Un record historique pour la société créée en 1983 !

En début d'année, Capcom avait aussi fait savoir que son remake de « Resident Evil 4 » - l'une de ses autres licences phares avec « Street Fighter » -, avait atteint les 9 millions de ventes. Encensés par la critique, ces deux succès illustrent les points forts du jeu vidéo japonais « La qualité de leurs productions reste très élevée. Ce qui est un facteur de réussite majeur en ce moment, car le marché est difficile. Ils ne sortent pas des jeux avec des bugs partout au lancement »,

expose Francis Ingrand, patron du groupe français Plug In Digital. « Leur autre grande force, ce sont leurs licences historiques, qui n'ont pas été surexploitées, et parlent à la génération des trentenaires et quadragénaires qui ont du pouvoir d'achat. Or, les remakes et la nostalgie fonctionnent très bien dans l'industrie. »

Troisième marché mondial derrière la Chine et les Etats-Unis, le Japon est aussi le berceau des deux fabricants de consoles Sony et Nintendo, dont les derniers modèles ont cartonné. « Sony a pulvérisé Microsoft avec la PlayStation 5 [...] tandis que Nintendo a construit sa propre zone de marché avec la Switch, en route pour devenir la console la plus vendue de tous les temps », écrit

sur son blog, Serkan Toto, expert du marché japonais et président de la firme Kantan Games.

Diversification réussie

En Bourse, les deux mastodontes du jeu vidéo nippon flirtent avec leurs propres records, à plus de 80 milliards d'euros de capitalisation pour Nintendo et près de 145 milliards pour Sony (dont le champ est plus large que le seul marché du jeu vidéo). Des performances qui tranchent avec la situation générale sur le marché, où la dynamique économique est morose et la casse sociale lourde avec près de 35.000 licenciements recensés depuis 2022 par le site videogamelayoffs.com. « Les licenciements massifs et les fermetures

de studios en Amérique du Nord et en Europe ne se sont pas réellement étendus au Japon », note Serkan Toto. « Les magnifiques huit studios japonais AAA [c'est-à-dire axés sur les jeux les plus onéreux et ambitieux du marché] sont toujours en train d'embaucher et même d'augmenter les salaires. »

Au-delà des stratégies propres à chaque entreprise, la dynamique de l'industrie nipponne s'explique aussi par des facteurs communs, avance la banque JP Morgan. Ses analystes pointent l'accélération de leur stratégie multiplateforme, après avoir longtemps misé sur les consoles de salon, délaissant le PC et le mobile. Autre explication : le marché du jeu vidéo japonais est en

train de muer en une industrie du contenu. Ce qu'illustre la diversification réussie de certaines licences avec leur adaptation sur grand écran. Sorti en 2023, le long-métrage « Super Mario Bros » a généré plus de 1,3 milliard de dollars de recettes au box-office.

Enfin, de nombreux titres sont parvenus à se faire une place de choix dans les pays émergents. Descendante du fameux PES tombé en désuétude après son match perdu face à Fifa (renommé EA Sports FC), la franchise e-Football émerge à la deuxième place en matière de ventes dans les pays émergents, selon Sensor Tower. Un joli symbole de la capacité de rebond du jeu vidéo japonais. ■

Financement: les jeunes pousses françaises de la cyber prennent la tête en Europe

CYBERSÉCURITÉ

Elles ont amassé 342 millions d'euros en 2024 et devancent pour la première fois leurs rivales britanniques.

Les sorties sont en hausse, même si elles sont de taille modeste, selon un rapport dévoilé au Forum InCyber.

Adrien Lelièvre

La French Tech sort d'une année 2024 difficile avec un recul des levées de fonds (-7 %, à 7,7 milliards d'euros) et les déconfortures d'anciens champions du FT120 (Cityscoot, Masteos, Ynsect). Mais le baromètre annuel de Tikehau Capi-

tal sur la cybersécurité, dévoilé lors du Forum InCyber à Lille, pourrait mettre un peu de baume au cœur à l'écosystème.

Pour la première fois depuis la création de cet indicateur, les jeunes pousses tricolores de la cyber ont été les mieux financées sur le Vieux Continent. « La France prend la tête avec 342 millions d'euros levés en 2024, devant le Royaume-Uni, qui est à 289 millions d'euros », a détaillé François Lavaste, directeur exécutif de Tikehau Capital, lors d'une conférence de presse.

Chapsvision, futur champion tricolore

Ces chiffres encourageants sont toutefois à nuancer. A l'image de la plupart des autres secteurs de la tech, les financements dans la cybersécurité ont reculé entre 2023 et 2024 (-24,8 %). L'Hexagone doit surtout sa première place au fait que le Royaume-Uni a dégringolé encore plus brutalement (-37,8 %).

Parmi les opérations notables l'an dernier figurent celles de Chapsvision (85 millions), Zama (67 millions) et YesWeHack (26 millions). Filigran (15 et 32,3 millions) et BforeAI (14,4 et 9,6 millions) se sont même payé le luxe de faire deux

« Nous avons comptabilisé 12 rachats de sociétés de cybersécurité en 2024. 92 % des start-up ont été rachetées par d'autres acteurs français. »

FRANÇOIS LAVASTE
Directeur exécutif de Tikehau Capital

tours de table à quelques mois d'intervalle. Ce qui traduit souvent une grosse traction commerciale. Ces dernières années, l'écosystème de financement cyber s'est musclé en France avec le rôle clé du fonds Tikehau Capital, mais aussi l'émergence d'Auriga Cyber Ventures, qui fait plutôt de l'amorçage.

Le Campus Cyber à la Défense est devenu un catalyseur d'innovations et des pôles régionaux dynamiques se développent comme la Bretagne, région historique des « telcos ». Enfin, des start-up studios spécialisés (Cyber Booster et K Venture) ont vu le jour.

Malgré tout, la French Tech a encore des fragilités. « La France est deuxième en nombre de levées de fonds avec 25 opérations, contre 56 au Royaume-Uni », rappelle François Lavaste. Un an plus tôt, 40 tours de table avaient eu lieu. Résultat : la taille moyenne des levées de fonds est passée de 11 à 14 millions d'euros. Une des bonnes nouvelles est la dynamique des sorties, l'un des

points faibles de la French Tech, tous secteurs confondus. « Nous avons comptabilisé 12 rachats de sociétés de cybersécurité en 2024. 92 % des start-up ont été rachetées par d'autres acteurs français », détaille François Lavaste.

Les Etats-Unis, loin devant

La taille moyenne des sorties n'est pas précisée dans le rapport. De fait, il s'agit souvent d'opérations assez modestes. Un des rachats notables a tout de même été celui de Vade, un ex-pensionnaire du Next40, avalé par le groupe allemand Hornetse-

curity. « La consolidation est l'une des tendances qui nous plaisent en tant qu'investisseurs. Cela veut dire plus de cessions possibles, des acteurs qui mûrissent et qui sont de plus en plus taillés pour la compétition mondiale », souligne François Lavaste.

A l'échelle mondiale, la France reste tout de même un acteur de second rang. Elle ne compte à ce stade aucune licorne dans la cybersécurité (sauf si on met Ledger dans cette catégorie). A elles seules, les start-up américaines ont amassé plus de 10 milliards d'euros en 2024. ■



L'Hexagone doit surtout sa première place au fait que le Royaume-Uni a dégringolé encore plus brutalement. Photo Xavier Popy / RÉA

Tremau optimise les processus de modération des contenus en ligne via sa solution logicielle

Cette jeune pousse, qui vient de lever 3 millions d'euros, vise à lutter contre les fausses informations, le cyberharcèlement et les contenus violents.

Réseaux sociaux, sites d'e-commerce, messageries instantanées pour les jeux vidéo, applications de sport ou de rencontres amoureuses... Internet accueille un nombre infini de plateformes. Toutes sont confrontées au même défi : la modération des contenus. C'est sur ce terrain fertile que s'épanouit Tremau, une start-up française de « trust and safety » (confiance et sécurité, en bon français) qui vient de lever 3 millions d'euros en amorçage auprès des fonds Auriga Cyber Ventures et German G + D Ventures.

Tremau a développé un logiciel dopé à l'IA qui optimise les processus de modération des contenus. L'objectif est d'aider les plateformes à lutter contre les fausses informations, le cyberharcèlement, les con-

tenus violents et pornographiques, etc. Chaque client peut personnaliser les seuils de détection et automatiser la modération en fonction de ses besoins.

L'IA, un risque croissant

Tremau est dirigée par Louis-Victor de Franssu, qui a travaillé dans le passé au Quai d'Orsay aux côtés d'Henri Verdier, ambassadeur pour le numérique. « C'est là où j'ai vraiment commencé à comprendre les enjeux de la haine en ligne », rembobine-t-il. A ce poste, il a aussi eu l'occasion de se pencher sur le problème des ingérences étrangères et des campagnes de manipulation d'informations.

Des sujets toujours brûlants... En décembre 2024, le premier tour de l'élection présidentielle en Roumanie a été annulé. La raison ? Les autorités soupçonnaient une opération d'influence russe qui aurait boosté l'audience sur Tik Tok de l'homme politique arrivé en tête du scrutin (Calin Georgescu). Il y a

d'autres risques à gérer. « L'arrivée de l'IA générative a fait que le volume des contenus à modérer a vraiment énormément augmenté », insiste le dirigeant.

En complément de l'outil de détection et de gestion des risques, Tremau fournit des tableaux de bord pour les modérateurs humains, qui n'ont pas vocation à disparaître.

Chaque client peut personnaliser les seuils de détection et automatiser la modération en fonction de ses besoins.

« Parmi nos plus gros clients, nous avons Eventbrite, la plateforme d'événements. Mais aussi Ko-Fi [plateforme pour les créateurs de con-

tenus, NDLR] et Amo, le réseau social français », détaille Louis-Victor de Franssu.

Tremau facilite aussi la mise en conformité aux réglementations internationales, qui sont de plus en plus strictes pour les plateformes, à l'image du DSA (Digital Services Act) en Europe. Une mission qui suppose une grosse expertise technique et implique de livrer, à intervalles réguliers, des rapports de transparence sur la modération des contenus, les procédures de notification et d'action, les suspensions de comptes...

La start-up a ainsi une activité de conseil pour plusieurs grosses plateformes (X, BlueSky, Pinterest, AliExpress) afin de les accompagner sur ce terrain. A ce stade, cette activité génère « entre 70 et 75 % » de ses revenus, précise Louis-Victor de Franssu. La levée de fonds doit aider la start-up à accélérer son offensive commerciale via sa solution logicielle afin de faire du « 50-50 dans les douze prochains mois ». — A. L.

annonces judiciaires & légales



AVIS DE CONCERTATION VOLONTAIRE

RELATIVE À LA VISION STRATÉGIQUE D'AMÉNAGEMENT DE L'AÉROPORT PARIS-CHARLES DE GAULLE À L'HORIZON 2035/2050 dite « CDG & Vous »

1. Objet de la concertation volontaire

Le Groupe ADP est maître d'ouvrage de la vision stratégique d'aménagement de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle « CDG & Vous ».

Cette vision stratégique fait l'objet d'une concertation volontaire, organisée à l'initiative du Groupe ADP, sous l'égide de garantes nommées par la Commission nationale du débat public (Décision n° 2024 / 75 / ADP ROISSY / 1 du 2 mai 2024 publiée sur le site www.debatpublic.fr).

2. Garantes de la concertation volontaire

La Commission nationale du débat public a nommé deux garantes, mesdames Dominique Ganiage et Brigitte Fargevieille, pour assurer une mission de conseil relative à la mise en œuvre de cette concertation volontaire.

3. Durée de la concertation volontaire

La concertation volontaire se déroulera du 8 avril au 8 juillet 2025 inclus.

4. Modalités de la concertation volontaire

Le dossier de concertation et les modalités de la concertation seront mis à la disposition du public pendant toute la durée susvisée sur le site internet dédié à la concertation CDG & Vous à l'adresse : cdgetvous.groupe-adp.com.

L'ensemble de la documentation, ainsi que les dates et lieux des événements de la concertation volontaire seront disponibles et tenus à jour sur les pages du site internet.

Le public pourra poser des questions au maître d'ouvrage, déposer ses observations et soumettre ses propositions :

- par voie électronique directement sur le site internet visé ci-dessus ;
- par le cahier d'acteurs pour les personnes morales disponible sur le même site ;
- sur le registre mis à disposition à la maison de l'environnement de Paris-Charles de Gaulle située rue Louis Couhé - 93290 Tremblay-en-France.
- par voie postale en remplissant et renvoyant gratuitement le coupon libre réponse détachable du dépliant qui a été envoyé à l'ensemble des foyers postaux de 199 communes autour de Paris-Charles de Gaulle et distribué lors des événements de la concertation ;
- en vous rendant aux réunions publiques, ateliers participatifs, points participatifs mobiles et d'autres événements de la concertation.

Quatre réunions publiques plénières seront notamment organisées :

Le mardi 8 avril 2025, 19h00, au Mesnil-Amélot
Le mercredi 9 avril 2025, 19h00, à Garges-Lès-Gonesse
Le mardi 3 juin 2025, 19h00, à Aulnay-sous-Bois
Le mardi 8 juillet 2025, 19h00, à Roissy-en-France

D'autres événements de rencontres thématiques et destinés à tous les publics seront organisés durant la durée de la concertation et dont les dates et lieux sont disponibles sur le site internet dédié à CDG & Vous : cdgetvous.groupe-adp.com



EP 25-299

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

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

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

Plans sociaux: la Picardie face au spectre de la désindustrialisation

ENTREPRISES

Les Hauts-de-France, l'Oise, l'Aisne et la Somme, enclavés entre la région parisienne et Lille, souffrent de la multiplication des plans sociaux et même des fermetures d'usines.

Juliette Poulain
— Correspondante à Amiens

« Encore une usine en moins ! » Jean-Claude Villemain, le président socialiste de l'agglomération de Creil Sud Oise, est encore sous le coup de l'annonce récente par le géant américain Chemours de l'arrêt, dès cet été, de son activité de produits chimiques sur son unique site français installé à Villers-Saint-Paul, qui emploie une soixantaine de salariés. Un nouveau coup de masse pour l'un des principaux bassins d'emploi de l'Oise, avec Beauvais et Compiègne. « Ma crainte avec Chemours, c'est l'effet domino », alerte Jean-Claude Villemain, s'inquiétant des répercussions sur les autres usines de la plateforme de Villers-Saint-Paul.

Depuis des mois, ce territoire des Hauts-de-France, situé à 60 kilomètres au nord de Paris, voit déferler les annonces de licenciements. Le machiniste agricole américain Agco, un des premiers employeurs de l'Oise, a annoncé un plan social pour réduire la voilure de 92 postes à Beauvais, quand le spécialiste des peintures AkzoNobel pourrait en supprimer 211 à Montataire. Née à Creil dans les années 1980, l'enseigne phare du discount Stokomani prévoit, elle, de déménager ses 230 salariés cet été à une trentaine de kilomètres de son berceau, une réorganisation qui inquiète les salariés même si l'entreprise promet de maintenir les emplois.

« C'est très douloureux » Au-delà, c'est toute l'ex-région Picardie qui souffre. En 2024, l'Oise, la Somme et l'Aisne, des départements à la fois ruraux et industriels qui comptent 2 millions d'habitants au total, ont enregistré près de 1.400 défaillances d'entreprises, selon l'Insee. Soit une hausse de 60 % par rapport à 2021. De quoi raviver le spectre de la désindustrialisation dans un territoire encore hanté par le souvenir des fermetures de Whirlpool à Amiens

en 2018 et, dans la même ville, de Goodyear en 2014. « Le moral ? Il est dans les chaussettes. C'est simple, il n'y a pas de visibilité pour les chefs d'entreprise. L'instabilité à l'international et le retard du budget, avec la dissolution, ont ralenti les projets, et donc les investissements », analyse Philippe Bernard, le président de la Chambre de commerce et d'industrie de l'Oise. Situation aggravante pour la Picardie, elle peine à attirer et, surtout, à garder les investisseurs. Dans l'Aisne, par exemple, tous les regards sont rivés sur Nestlé, qui pourrait fermer son site CPF (Cereals Partners France), lequel emploie 200 salariés à Itancourt. Il y a cinq ans, dans ce village de 1.000 habitants, le géant de l'agroalimentaire avait déjà abandonné son site de production de la marque Maggi, qui employait 150 salariés.

Même si Xavier Bertrand, le président LR des Hauts-de-France et ancien maire de Saint-Quentin, mise sur la ligne de TGV qui va relier Amiens à Roissy en une heure, ainsi qu'à Lyon, Strasbourg et Marseille à partir de 2026, pour « développer Amiens et les bassins d'emploi du sud de l'Oise », la Picardie souffre structurellement d'être enclavée entre deux pôles économiques forts : la région parisienne et le nord de la France avec Lille et Dunkerque. Le territoire est aussi pris, aujourd'hui, dans les difficultés des grands secteurs d'activité.

C'est le cas de l'automobile, dont la transition difficile à l'électrique a entraîné la suppression de 200 postes en deux ans chez Valeo à Amiens. D'autres équipementiers ont annoncé des licenciements : Forvia à Méru (Oise), Cottinet à Ailly-sur-Noye (Somme) et NTN à Crézancy (Aisne). Les inquiétudes se font aussi entendre dans la Glass Vallée, le pôle du verre qui regroupe les usines de flacons de luxe, de spi-

« Le moral ? Il est dans les chaussettes. C'est simple, il n'y a pas de visibilité pour les chefs d'entreprise. »

PHILIPPE BERNARD
Président de la Chambre de commerce et d'industrie de l'Oise



Le géant américain Chemours a annoncé l'arrêt, dès cet été, de son activité de produits chimiques sur son unique site français, installé à Villers-Saint-Paul et qui emploie une soixantaine de salariés. Photo Nicolas Messyasz/Sipa

ritueux et de pharmacie entre la Normandie et les Hauts-de-France. Acteur emblématique du secteur, Saverglass, implanté à Feuquières (Oise), a baissé de 5 % les salaires de ses 1.200 employés pendant six mois jusqu'en mai prochain.

Dans la chimie, WeylChem Lamotte a pour sa part supprimé un quart de ses activités et de ses effectifs, à Trosly-Breuil (Oise), pour tenter de répondre à la concurrence chinoise. « C'est très douloureux mais nécessaire si on veut garder de l'activité sur ce territoire qui n'est pas la vallée du Rhône », plaide Alix Deschamps, le directeur général de ce spécialiste des acides glyoxyliques.

Poche de résistance

Reste quelques lieux d'espoir. A l'image du sauvetage d'Eurolysine, le seul fabricant d'acides aminés en Europe basé à Amiens, sauvé par le groupe Avril l'an dernier. Ou de plusieurs projets d'envergure autour de la préfecture de la Somme, où le groupe pharmaceutique Unither prévoit notamment de gonfler ses

effectifs à 600 salariés d'ici à 2035. L'agglomération doit également accueillir la première usine de batteries de la start-up Tiamat, qui permettrait au territoire de digérer l'échec de l'usine de protéines d'insecte d'Ynsect, placée en redressement judiciaire en mars.

Autre petite poche de résistance : le territoire du Vimeu, situé à l'ouest de la Somme, à un quart d'heure de la mer. Ce fief historique de la métallurgie compte 250 entreprises pour 9.000 emplois. « Ce sont essentiellement des PME familiales et nos deux forces sont l'automatisation et l'innovation », explique Stéphane Decayeux, directeur général de l'ETI éponyme et président de l'UIMM Vimeu. Le spécialiste de la boîte aux lettres s'est diversifié dans les boîtes de colis et les halls d'entrée 2.0. Mais le Vimeu n'est pas totalement épargné. A Hautvillers-Ouville, un village de 500 habitants, l'usine de robinetterie et pompes à chaleur Watts a annoncé sa fermeture avec un PSE pour l'ensemble de ses 97 salariés. ■

Tiamat veut produire ses batteries dans la Somme

Cette start-up spécialisée dans les batteries sodium-ion doit lancer les travaux dans quelques mois pour construire sa première usine française, à Boves, en périphérie d'Amiens.

A Boves, dans la Somme, Tiamat s'apprête à donner le premier coup de pioche dans la zone d'activité Jules-Verne pour construire son usine de batteries sodium-ion. Spin-off du CNRS, né en 2017 des recherches du laboratoire du chimiste Jean-Marie Tarascon à l'Université de Picardie Jules Verne à Amiens, le spécialiste veut mettre en service sa première ligne de production française à l'horizon 2027. Les travaux doivent débuter au second semestre 2025.

« Ce sera une ligne pilote, qui aura vocation à fabriquer plusieurs millions de batteries par an. Nous produisons déjà des batteries en Asie et, plus tard, nous voulons rapatrier cette production, ici si tout fonctionne bien. Nous avons prévu une extension », précise Hervé Beuffe, le directeur général de Tiamat, sans donner plus de détails.

Le montant total du projet n'est pas encore définitif. L'investissement est aujourd'hui estimé « entre 150 et 200 millions d'euros » avec le soutien de la région Hauts-de-France à hauteur de 8,2 millions et de l'agglomération d'Amiens avec une enveloppe de 1,3 million. D'après le dirigeant, une levée de fonds doit être lancée dans les prochaines semaines.

« Temps de charge record »

Tiamat a mis au point une technologie brevetée de batteries sodium-ion présentée comme une alternative aux matériaux classiques : le lithium, le cobalt et

le nickel, qui se trouvent principalement en Afrique, en Asie et en Amérique du Sud. La jeune entreprise veut s'affranchir de ces matières premières constamment en tension à cause de la forte demande dans le secteur. D'autant plus que leur extraction est réputée énergivore et néfaste pour la santé.

« L'intérêt des batteries sodium-ion réside dans la capacité de recharge : entre 5 et 10 minutes. Même si on a un peu moins d'autonomie qu'une batterie classique, on a un temps de charge record », souligne Hervé Beuffe.

L'investissement est aujourd'hui estimé « entre 150 et 200 millions d'euros ».

Les batteries de Tiamat sont déjà utilisées pour équiper des perceuses commercialisées dans les magasins Leroy Merlin. Aujourd'hui, la société picarde vise deux autres marchés. Les data centers d'abord. « Nos batteries interviendront comme un alternateur en cas de coupure de courant avec cet avantage de se recharger vite et donc de réduire la consommation d'énergie », détaille le dirigeant. Tiamat assure avoir déjà des contrats aux Etats-Unis pour se développer sur ce marché.

Les véhicules hybrides ensuite. Ces voitures utilisent un pic d'énergie au moment de l'accélération et nécessitent une recharge très rapide lors du freinage. L'an dernier, Stellantis est entré au capital de Tiamat.

Dans sa future usine, à Boves, Tiamat, qui emploie actuellement 30 salariés mais ne transmet pas son chiffre d'affaires, prévoit de recruter environ 400 employés. — J.P.

Ce tronçon de voie ferrée sur lequel mise le territoire

En 2026, la ligne de TER Amiens - Paris (Gare du Nord) doit être connectée à l'aéroport de Roissy-Charles-de-Gaulle. Pour la première fois, le TGV sera accueilli en gare d'Amiens.

C'est un tronçon de 6,5 kilomètres de voie ferrée qui concrétise une grande promesse formulée en Picardie il y a une quinzaine d'années : l'arrivée du TGV à Amiens (Somme) à l'horizon 2026. Quatre millions d'utilisateurs sont attendus par an, selon les prévisions de SNCF Réseau.

Des nouveaux rails sont en cours d'installation pour raccorder la ligne de TER déjà existante entre Amiens et Paris (Gare du Nord) à l'aéroport Roissy-Charles-de-Gaulle. Les travaux, déployés sur plusieurs chantiers entre la

Somme, l'Oise et le Val-d'Oise, ont commencé l'an dernier.

« Complexité inédite »

« Techniquement, la liaison Roissy-Picardie est d'une complexité inédite. Nous créons une ligne permettant à la fois la circulation des TER et des TGV que nous allons connecter à un réseau existant. Par exemple, sur la signalisation, ce que nous réalisons est plus complexe qu'une opération récemment menée sur la ligne à grande vitesse entre Paris et Lyon », détaille SNCF Réseau.

A Amiens, le TGV doit apporter un coup de boost. Avec ses 130.000 habitants, la deuxième ville des Hauts-de-France espère renforcer son attractivité face au poids économique de Lille, la capitale régionale. L'agglomération d'un million d'habitants est déjà reliée par le TGV à Paris, à Bruxelles et à des métropoles françaises depuis les

années 1980. Amiens, elle, ne peut compter que sur sa gare TGV Haute Picardie implantée à 45 km, en rase campagne. Avec le TGV en gare d'Amiens, les habitants pourront rejoindre Roissy en seulement une heure sans transiter par la gare du Nord à Paris. Aujourd'hui, ce trajet, qui dure au minimum deux heures, nécessite d'emprunter le TER puis le RER. « Dès sa mise en service, 100.000 trajets vers l'aéroport Roissy-Charles-de-Gaulle se feront chaque année en train plutôt qu'en voiture », affirme SNCF Réseau. Pour la

première fois, Amiens sera également relié en direct par le TGV à Lyon, Marseille et Strasbourg.

L'investissement total du projet s'élève à 541 millions d'euros, financés majoritairement par l'Etat avec la participation de la Commission européenne et des collectivités locales. La région Hauts-de-France participe à hauteur de 154 millions d'euros. « Cette ligne est un symbole. Il est important de connecter les bassins d'emplois de la Picardie comme Amiens et Creil », souligne Xavier Bertrand, le président (LR) des Hauts-de-France. Creil, qui compte 35.000 habitants, est l'une des gares les plus convoitées de la ligne de TER Amiens - Paris avec 20.000 passagers par jour. Grâce au TGV, Creil et Roissy seront connectés en 17 minutes, ce qui devrait faciliter les allers-retours quotidiens de plusieurs milliers de travailleurs. — J.P.

541

MILLIONS D'EUROS

Le coût total d'investissement pour le projet de raccordement ferroviaire Roissy-Picardie

BiblioOnDemand réinvente le modèle de la librairie numérique pour les bibliothèques

INNOVATEURS

Nicole Buyse

— Correspondante à Lille

Dans une librairie classique, quand vous achetez un e-book, vous pouvez le télécharger sur vos différents outils numériques : tablette, liseuse, ordinateur, etc. « Il vous appartient et c'est votre compte qui est reconnu, explique Marie-Delphine Foudriat, fondatrice de BiblioOnDemand. Une bibliothèque ne peut donc pas prêter ce livre, car elle n'a plus de droit dessus au bout d'un téléchargement. Chaque e-book est assorti de conditions de licences, qui vont quelquefois jusqu'à 3.000 euros. »

Quand elle travaillait en qualité de responsable commerciale chez Decitre, une librairie lyonnaise centenaire rachetée en 2019 par Le Furet du Nord, Marie-Delphine Foudriat était souvent interrogée par des bibliothèques, notamment universitaires, qui n'arrivaient pas à acheter ces e-books. « Parfois, certaines devaient acheter la traduction en anglais car les licences étaient plus faciles à acquérir chez ces éditeurs-là », raconte-t-elle. C'est cette expérience qui lui a donné l'idée de créer le site BiblioOnDemand. « Nous négocions avec les éditeurs les condi-

tions de licences associées à des tarifs privilégiés, afin que ces e-books soient achetables par les bibliothèques à des prix raisonnables », explique-t-elle. Elles peuvent ainsi acquérir ces livres et les mettre à disposition de tous leurs usagers sur leur portail de streaming, à des prix variant de quelques centimes à plusieurs milliers d'euros.

Un registre très large

Créé en 2023 à Lille, BiblioOnDemand propose un catalogue de quatre millions de références en plusieurs langues. Son registre numérique est très large, de la collection du Petit Ours Brun à un livre scientifique sur la balistique en passant par le dernier Prix Goncourt. L'entreprise a signé avec 150 institutions, dont deux tiers sont des bibliothèques universitaires et le reste des municipalités. Elle compte parmi ses clients la ville de Strasbourg, le département de l'Essonne ou, récemment, la Métropole européenne de Lille.

La société propose aussi une sélection de podcasts audio grâce à un partenariat avec Radio France et France 24, et des podcasts vidéo via l'Institut national de l'audiovisuel (INA). Les abonnements annuels varient de 900 à 8.000 euros selon le nombre de personnes qui peuvent les consulter.

BiblioOnDemand vient de réunir un million d'euros pour poursuivre sa croissance, dont la moitié en capital apportée par les fonds régionaux Nord Création et Finovam 2. Le solde est constitué d'emprunts et de subventions obtenus auprès de Bpifrance au titre de la recherche et développement à l'international, du Réseau Entreprendre Nord et de BNP Paribas. Cette enveloppe lui a déjà permis de financer cinq recrutements pour structurer une équipe de sept personnes. L'entreprise compte aussi développer de nouvelles fonctionnalités, dont un outil d'IA, et élargir son réseau de partenaires, en particulier dans l'édition. Elle prévoit de doubler son chiffre d'affaires à 1 million d'euros en 2025. ■

Elle a dit



« Nous négocions avec les éditeurs les conditions de licences associées à des tarifs privilégiés. »

MARIE-DELPHINE FODRIAT
Fondatrice de BiblioOnDemand

Sumika trouve un nouveau débouché au plastique automobile usagé

PROVENCE-ALPES-CÔTE D'AZUR

Le groupe japonais investit 15 millions d'euros dans une unité de recyclage qui alimentera son site de fabrication de granulés à haute valeur ajoutée dans les Bouches-du-Rhône.

Paul Molga

— Correspondant à Marseille

Sumika Polymer Compounds progresse dans l'économie circulaire. Installée à Saint-Martin-de-Crau (Bouches-du-Rhône), la filiale française du groupe japonais Sumitomo Chemical va investir 15 millions d'euros dans la construction d'un nouveau bâtiment destiné à accueillir une unité de recyclage de matières plastiques automobiles pour les constructeurs de véhicules électriques notamment.

Quand elle sera opérationnelle, en 2026, l'installation pourra transformer 10.000 tonnes de déchets en granulés de polypropylène. « Nous

anticipons l'augmentation des besoins en composés plastiques de haute performance induite par les réglementations européennes sur le traitement des véhicules en fin de vie », explique Ludovic Seynave, président de la branche européenne de ce groupe de 650 millions d'euros de chiffre d'affaires présent dans 12 pays. D'ici à 2030, les plastiques produits en Europe devront incorporer 20 % de matières recyclées, dont 15 % issus des véhicules hors d'usage.

D'ici à 2030, les plastiques produits en Europe devront incorporer 20 % de matières recyclées.

Le site a été préféré à celui de Poznan en Pologne, où Sumika dispose déjà d'une unité d'extrusion. La proximité portuaire, « la maturité de la filière de recyclage automobile », mais surtout le soutien de l'Etat ont été déterminants dans son choix. L'Ademe, via le plan d'investissement France 2030, financera 30 % du projet, à quoi s'ajoute une

subvention de 300.000 euros de la Région à travers son dispositif Sud Développement. L'entreprise prévoit de recruter en contrepartie 30 nouveaux salariés sur trois ans (conducteurs de ligne, responsables logistique et achats...), portant l'effectif local à 85 employés.

Allègement des pièces

Sumika Polymer Compounds est le deuxième producteur européen du secteur avec 21 % de parts de marché. Il fournit notamment les équipementiers Valeo et Faurecia avec une gamme d'une quinzaine de produits, dont de plus en plus sont conçus en collaboration.

Il a par exemple répondu à la demande d'allègement des pièces et de diminution des émissions de CO₂ dans l'automobile avec un polypropylène renforcé de fibres de verre qui vient de trouver son application sur la nouvelle berline hybride DS4 de Stellantis : un hayon intérieur se substituant aux plages arrière en polyamides plus lourdes devenues problématiques pour l'équilibrage du poids à l'arrière du véhicule. Avantage supplémentaire : il est recyclable et sera capable d'alimenter en fin de vie le sourcing de l'usine qui le produit. ■



La PME nantaise Saferail intervient notamment dans le contrôle de vitesse des trains grande ligne. Photo Saferail

Ferroviaire : Colas Rail met la main sur Saferail

PAYS DE LA LOIRE

Le géant des chantiers ferroviaires reprend la PME nantaise spécialisée dans les systèmes de contrôle commande et de signalisation ferroviaire, avec l'objectif de doubler son chiffre d'affaires dans les deux ou trois ans à venir.

Emmanuel Guimard

— Correspondant à Nantes

En reprenant la PME nantaise Saferail, Colas Rail, met la main sur des compétences assez enviables dans le domaine du ferroviaire. « Il y avait une très forte attractivité autour de cette pépite et on a pu mener un vrai

processus concurrentiel », assure ainsi César Darcy, de CIC Conseil qui a accompagné le cédant, Didier Barbaud.

Cet ingénieur a fondé Saferail en 1997 autour des systèmes de contrôle commande et de signalisation ferroviaire. Cette famille d'activités regroupe notamment le pilotage automatique des métros, le contrôle de vitesse des trains grande ligne, la signalisation latérale, la pose d'aiguillage ou les passages à niveau.

Cap à l'international

Didier Barbaud envisageait une troisième levée de fonds pour accompagner la montée en puissance de ces activités et porter sa société au niveau d'une ETI avant d'opter pour un adossement à Colas Rail, géant des chantiers ferroviaires (6.000 salariés dans le monde). Saferail, qui emploie 130 salariés, pour un chiffre d'affaires de 16 mil-

lions d'euros, conservera son identité, son siège nantais, et accueillera en son sein les effectifs de Colas Rail correspondant à son activité, à savoir 70 salariés.

Selon Didier Barbaud, qui conserve des fonctions de conseiller stratégique, Saferail doublera son chiffre d'affaires dans les deux à trois ans à venir. L'intention de l'entreprise est de progresser en tant qu'intégrateur systèmes. « Auparavant, l'installation d'un passage à niveau faisait l'objet de dix contrats SNCF avec des sous-traitants, pour les mécanismes, les moteurs électriques, les barrières, les feux rouges, etc. », indique le dirigeant. A l'avenir, espère-t-il, une société comme Saferail devrait être de plus en plus sollicitée pour assurer l'installation dans leur ensemble des passages à niveaux, des postes d'aiguillage ou des systèmes d'espacement de trains. L'entreprise dispose en outre d'une exper-

tise dans les technocentres (pour la partie signalisation), ces centres de maintenance dont ceux de Ville-neuve-Saint-Georges, dans le Val-de-Marne, et de Bordeaux.

Avec son nouvel actionnaire, Saferail compte également réduire sa dépendance à SNCF Réseau, qui a représenté jusqu'à 90 % de son activité. Pour Didier Barbaud, l'idéal serait de ramener cette part à 50 % en allant chercher d'autres maîtres d'ouvrage comme par exemple la RATP ou la Société des grands projets.

L'export représente également un gisement de croissance pour l'entreprise nantaise qui a détenu, entre 2017 et 2020, une filiale à Nanjing en Chine. « Colas Rail dispose d'un carnet de commandes de 5,3 milliards d'euros, dont seulement 8 % en France », souligne Didier Barbaud, qui signale notamment de premières opportunités en Egypte ou au Japon. ■

L'équipementier automobile JTEKT réduit encore ses effectifs en France

AUVERGNE-RHÔNE-ALPES

L'équipementier japonais, contrôlé par Toyota, va supprimer près de 200 postes sur ses deux derniers sites français, près de Lyon et de Dijon.

Stéphane Frachet

— Correspondant à Lyon

La purge se poursuit chez l'équipementier automobile JTEKT. La direction a présenté le 26 mars un plan de réorganisation prévoyant la suppression de 197 postes en France : 85 à Chevigny-Saint-Sauveur, près de Dijon (Côte d'Or), et 112 à Irigny (Rhône), près de Lyon, qui est le siège européen et le centre de R&D.

Cette filiale du groupe Toyota entend assurer la pérennité de ses deux dernières usines françaises face à la « crise structurelle sans précédent » de l'automobile. Les volumes sont passés de plus de 4,5 millions de pièces en 2019 à près de 3 millions en 2024, précise la direc-

tion, qui promet d'agir « dans un cadre socialement responsable et en concertation avec l'ensemble des parties prenantes ».

Cette nouvelle restructuration intervient après les PSE de 2020 et 2021. « Nous étions 5.500 il y a dix ans. Ce nouveau plan est un prétexte du groupe Toyota pour délocaliser sa production française vers d'autres pays », dit Abdel Yousfi, délégué CGT, qui déplore l'attribution récente d'un marché à une usine tchèque au détriment de la

France. Syndicats et direction sont d'accord sur un point : la situation est aggravée par les menaces de Donald Trump de taxer l'automobile européenne. « Les deux usines du groupe aux Etats-Unis seront favorisées », craint le syndicaliste.

« Empreinte industrielle » JTEKT a par ailleurs présenté aux salariés un plan pour réduire son « empreinte industrielle » et vendre une partie de son immobilier. A Irigny, il prévoit de céder 52 % du site et de regrouper ses lignes de production. Les premiers déménagements commencent dans quelques semaines.

L'entreprise emploie encore 1.500 personnes en France autour de l'activité systèmes de direction, après la cession en décembre des usines de roulements de Vierzon (Cher) et Maromme (Seine-Maritime) au fonds de retournement allemand Aequita. Celle-ci tourne au ralenti.

Au printemps 2024, JTEKT avait vendu la partie injection au lyonnais ACI Groupe (Alliance des compétences industrielles), comprenant une usine à Blois (Loir-et-Cher) et un centre de R&D en région parisienne. ■

« Nous étions 5.500 il y a dix ans. Ce nouveau plan est un prétexte du groupe Toyota pour délocaliser sa production française vers d'autres pays. »

ABDEL YOUSFI
Délégué CGT

UniCredit relance les grandes manœuvres en Italie, Crédit Agricole en embuscade

BANQUE

La Banque centrale européenne autorise Crédit Agricole à accroître sa participation dans son rival italien jusqu'à 19,9 %.

Dans le même temps, UniCredit annonce qu'il lancera son offre publique d'échange sur Banco BPM à partir du 28 avril.

Olivier Tosseri
— Correspondant à Rome
Krystèle Tachdjian
et Caroline Mignon

Le secteur italien de la bancassurance vivait depuis plusieurs mois une longue veillée d'armes. UniCredit lance la première offensive. L'autorité de surveillance des marchés, la Consob, a approuvé mercredi le document d'offre d'actions pour sa proposition de rachat de 14 milliards d'euros sur Banco BPM.

La deuxième banque transalpine lancera son offre publique d'échange (OPE) à partir du 28 avril. L'OPE court jusqu'au 23 juin, indique dans un communiqué la banque qui n'a pas relevé le montant de son offre. UniCredit avait offert dès novembre 0,175 de son action ordinaire pour chaque action Banco BPM.

Le document de présentation de l'offre précise que le rapprochement d'UniCredit avec Banco BPM renforcerait le groupe en Italie mais générerait en outre des « bénéfices économiques » parmi lesquels « des synergies annuelles estimées à environ 1,2 milliard d'euros avant impôts lorsqu'elles seront pleinement opérationnelles, grâce à l'optimisation et à la rationalisation des activités ».

L'opération « permettrait d'accélérer les investissements dans l'innovation et la numérisation, qui sont cruciaux pour répondre à la dynamique du marché et améliorer l'expérience client, grâce à l'intégration de plateformes technologiques avancées et évolutives ».

Opposition de Banco BPM
UniCredit affirme enfin que l'OPE « élargira sa présence territoriale en Italie, en particulier dans le nord du pays, où le réseau de Banco BPM, composé de plus d'un millier d'agen-



UniCredit affirme que l'OPE « élargira sa présence territoriale en Italie, en particulier dans le nord du pays, où le réseau de Banco BPM représente environ 70 % de sa distribution globale ». Photo Camilla Cerea / Bloomberg

ces, représente environ 70 % de sa distribution globale ». Ceci « conduirait à la consolidation de la part de marché en nombre d'agences UniCredit dans le nord de l'Italie, avec une augmentation de la part globale du marché national, tant en termes de prêts à la clientèle que de dépôts, améliorant la capillarité de la distribution des services rendus à la clientèle ».

Une vision idyllique que ne partage pas Banco BPM. La banque milanaise s'oppose à son assaillant qu'il accuse de vouloir l'éliminer. Son dirigeant Giuseppe Castagna avait d'ailleurs déposé en décembre dernier un recours auprès des autorités de la concurrence. Il lui demandait d'intervenir pour « protéger toutes les parties prenantes », et bloquer l'offensive d'UniCredit. Selon lui, une fusion avec UniCredit induirait 6.000 suppressions de postes. Le ministre italien de l'Économie avait en outre évoqué

un recours au « golden power ». Ces pouvoirs de contrôle dans les secteurs stratégiques sont parfois utilisés contre les investisseurs étrangers.

Premier actionnaire de Banco BPM, le groupe Crédit Agricole entend plus que jamais défendre ses intérêts en Italie, son deuxième

marché domestique. La banque mutualiste a annoncé mercredi avoir été autorisée par la Banque centrale européenne (BCE) à accroître sa participation dans Banco BPM jusqu'à 19,9 %. Ce feu vert était attendu depuis plusieurs mois. L'établissement tricolore a indiqué qu'il détiendra 19,8 % du

capital de Banco BPM, dont 9,9 % à travers des produits dérivés. Crédit Agricole était déjà monté virtuellement à 15,1 % du capital en décembre via des produits dérivés. Par la suite, il a indiqué avoir augmenté au premier semestre sa position sur ces instruments.

« La hausse de la participation est

Victime collatérale, Amundi chute en Bourse

La filiale de gestion de Crédit Agricole a terminé en recul de 6,8 % après les annonces de Crédit Agricole et UniCredit. Et pour cause : Amundi se retrouve instrumentalisé comme argument de négociation dans le rachat de Banco BPM par UniCredit. Depuis la vente du gestionnaire d'UniCredit, Pioneer, à Amundi en 2017, le numéro un européen de la gestion d'actifs est un fournisseur privilégié de solution d'épargne pour le réseau de distribution

d'UniCredit en Europe. Incommodé par les réticences de Crédit Agricole dans le rachat de Banco BPM, UniCredit brandit la menace d'une fin de partenariat avec Amundi, en commençant à « étudier des alternatives », selon Bloomberg. Le partenariat devait être renégocié en 2027 et représente 5 % des encours d'Amundi. Selon les analystes de JP Morgan, il compte pour « environ 20 % des bénéfices à l'horizon 2027 ».

parfaitement alignée avec la stratégie du Crédit Agricole en tant qu'investisseur de long terme et de partenaire de Banco BPM », a déclaré la banque.

Jouer « un rôle de facilitateur »

Elle continue toutefois de marteler qu'elle n'a pas l'intention de lancer une offre publique sur le capital de Banco BPM. « Crédit Agricole a adopté une approche amicale en s'inscrivant dans les pas du gouvernement italien. Le groupe se montre assez ouvert et s'est positionné comme un acteur solide, qui pourrait aussi jouer le rôle de facilitateur dans la consolidation bancaire en Italie, au moment aussi où Mediobanca s'oppose à l'offre de reprise de MPS », explique Jérôme Legras, directeur de la recherche chez Axiom AI. Conscient de ne pas évoluer en terrain conquis, le groupe dirigé par Philippe Brassac manie ses armes d'une main de fer dans un gant de velours.

Premier actionnaire de Banco BPM, le groupe Crédit Agricole entend plus que jamais défendre ses intérêts en Italie, son deuxième marché domestique.

La montée au capital de BPM donne plus de poids à Crédit Agricole pour sécuriser les partenariats commerciaux stratégiques noués avec la banque italienne dans l'assurance et le crédit conso. Un autre sujet encore plus sensible est celui du sort qui sera réservé à l'accord de distribution en gestion d'actifs entre Amundi, la filiale de Crédit Agricole et UniCredit. Il court jusqu'en 2027 mais serait sérieusement menacé.

Selon Bloomberg, UniCredit étudie des alternatives à la suite de signes indiquant que Crédit Agricole ne soutient pas l'offre d'UniCredit sur Banco BPM. Cette dernière a lancé de son côté une OPA sur la société de gestion Anima qui doit se clôturer le 4 avril. Avec l'intégration d'Anima, Banco BPM renforcera ses positions en gestion d'actifs faisant planer le doute sur la volonté de poursuivre le chemin avec le gestionnaire français. En Bourse, Amundi a clôturé mercredi en baisse de 6,8 %.

En faisant coter sa société de médias au Texas, Trump s'engage dans la bataille des Etats pour attirer les entreprises

BOURSE

Trump Media & Technology ouvre le bal de la cotation sur le NYSE Texas, marquant une étape clé dans la bataille des Etats pour séduire les entreprises.

Laurence Boisseau

Lundi dernier, la branche de la Bourse de New York au Texas a officiellement ouvert ses portes sur-nommée « Y'all Street » – un jeu de mots sur cette expression sudiste signifiant « you all ». Elle a accueilli, comme première société cotée,

l'entreprise de média du président Donald Trump, Trump Media & Technology, sous le ticker DJT.

En pratique, pour les investisseurs, cette décision n'a rien de révolutionnaire, même si elle permet d'élargir la base des actionnaires. L'entreprise, qui chapeaute le réseau social Truth Social, conserve sa cotation principale à New York. A Dallas, ne seront cotés que des bons de souscription en actions (BSA).

Mais cette annonce est hautement symbolique. Elle s'inscrit dans un environnement plus général où les Etats (essentiellement le Delaware et le Texas) se livrent une forte concurrence pour attirer les entreprises, en mettant en place un cadre fiscal et réglementaire moins contraignant. « Nous faisons partie d'un mouvement croissant visant à

implanter notre entreprise dans des Etats qui valorisent la libre entreprise et la liberté individuelle », a déclaré Devin Nunes, PDG de Trump Media & Technology.

Cadre réglementaire moins contraignant

Récemment, plusieurs sociétés se sont en effet relocalisées au Texas, afin de bénéficier d'un régime fiscal favorable et d'un environnement réglementaire moins contraignant. Parmi elles, Space X et Tesla, détenues par Elon Musk. Meta, aussi, envisagerait de déplacer son siège social du Delaware au Texas.

Cette cotation de Trump Media & Technology sur le NYSE Texas intervient alors que des financiers menés par BlackRock et par les courtiers Citadel Securities et Char-

« Nous faisons partie d'un mouvement croissant visant à implanter notre entreprise dans des Etats qui valorisent la libre entreprise et la liberté individuelle. »

DEVIN NUNES
PDG de Trump Media & Technology.

les Schwab sont à l'origine d'un projet concurrent. Ces derniers ont déposé auprès de la SEC, le gendarme américain des marchés, un dossier pour ouvrir une nouvelle plateforme, le Texas Stock Exchange. Ils ont déjà levé 160 millions de dollars dans ce but.

En cotant sa société sur le NYSE Texas, Donald Trump donne à cet opérateur un avantage certain sur son futur concurrent qui devrait démarrer les transactions dans quelques mois. Dans la foulée, d'autres entreprises pourraient suivre, ne serait-ce que pour être bien vues par le gouvernement.

Et peu importe que cette cotation soit motivée par des intérêts propres au président des Etats-Unis. Jeff Sprecher, PDG de la société mère du NYSE, l'ICE, est un impor-

tant donateur républicain. Il est par ailleurs marié à la directrice de la Small Business Administration de Trump. ■

AVIS DE CONVOCATION

CONVOCAZIONE
L'UFEP, Union Française d'Épargne et de Prévoyance, 1 Rue des Fondrières 92728 NANTERRE
Siret : 437 498 652 00035
L'UFEP informe ses adhérents que son Assemblée Générale Ordinaire annuelle se tiendra le jeudi 22 mai 2025 à 15h30 heures ESPACE VINCI - 25 RUE DES JEÛNEURS 75002 PARIS en présentiel. L'ordre du jour peut être obtenu par les adhérents sur simple demande adressée à « contact@ufep.fr »

Ces menaces qui pèsent sur la rentabilité des assureurs

ASSURANCE

Les bons résultats des assureurs étaient jusqu'à présent principalement tirés par des hausses de tarifs.

Mais ces dernières ne pourront pas se poursuivre indéfiniment, prévient un rapport publié lundi.

Tifenn Clinkemailli

Un modèle sous pression. Si les assureurs peuvent encore se targuer d'une croissance solide, cette dernière ne serait en réalité pas durable, alerte un rapport publié lundi par le cabinet de conseil Bain.

« Les compagnies d'assurances se trouvent aujourd'hui à un point d'inflexion », estime Sean O'Neill, associé, cité dans un communiqué. Car si les bons résultats des assureurs étaient jusqu'alors principalement tirés par des hausses de tarifs, elles pourraient se retourner contre eux.

Primes inabordables

Les primes d'assurance-habitation étant devenues inabordables, le nombre de particuliers renonçant à se couvrir devrait augmenter, et cela même alors que les catastrophes naturelles continueront à se multiplier. Résultat, « d'ici à 2030,

seulement un quart à un tiers des dommages causés par les catastrophes naturelles seront couverts par l'assurance », avance le rapport.

L'enjeu est pourtant loin de concerner les seuls acteurs du secteur. Les Etats se retrouvent effectivement souvent à couvrir les pertes non assurées, comme à Mayotte après le passage du cyclone Chido. A terme, l'ensemble du système financier pourrait être fragilisé, estimait, en février, Petra Hielkema, présidente de l'Autorité européenne des assurances et des pensions professionnelles (Eiopa), dans une interview au « Financial Times ». « Le problème est d'autant plus grave si les gens ne peuvent pas assurer leur maison et ne peuvent pas construire », soulignait-elle.

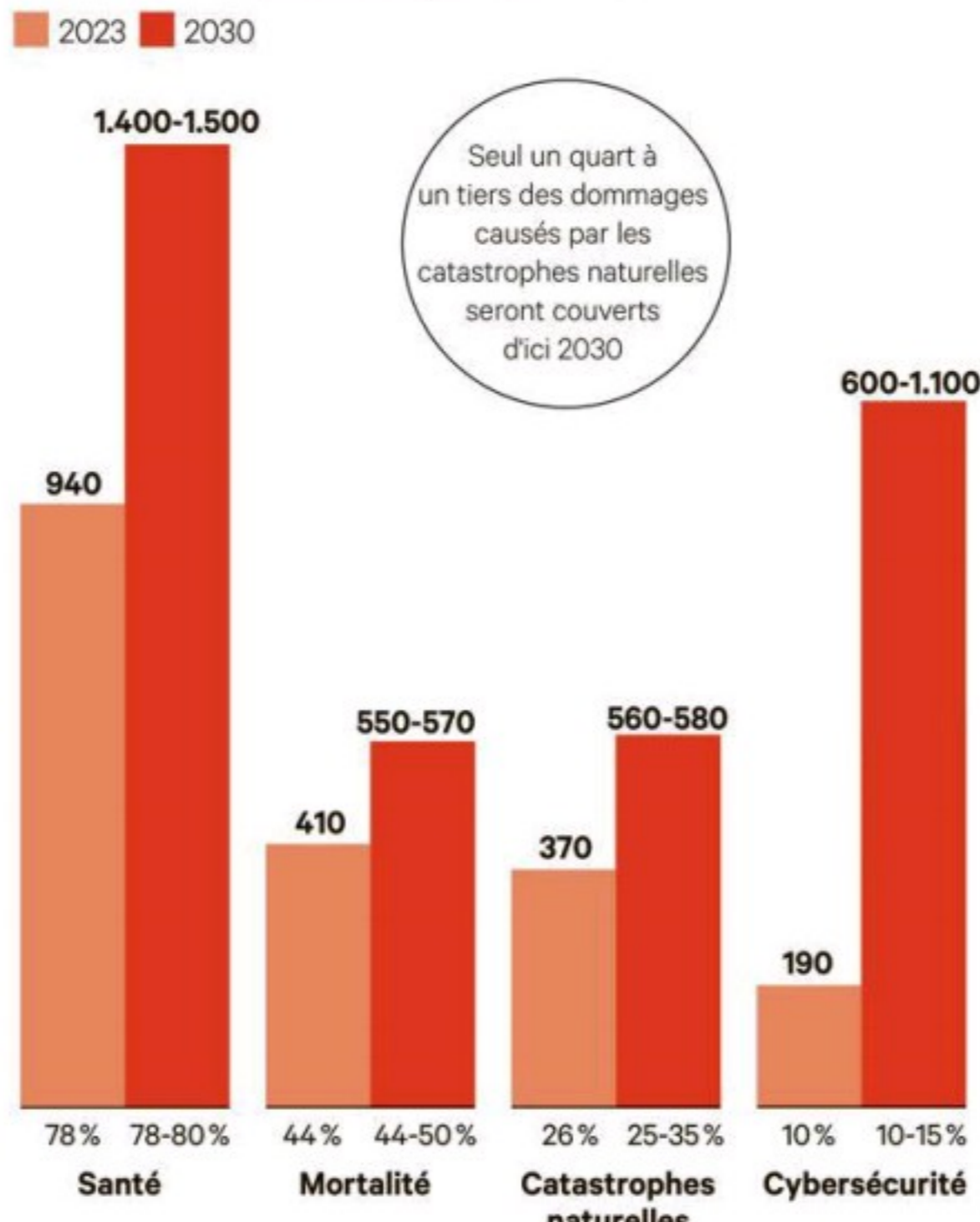
Risques cyber

Et ces lacunes en matière de protection se retrouvent dans toutes les branches de l'assurance. Seulement 10 à 15 % des dommages causés par les attaques cyber seraient ainsi couverts d'ici à 2030. Sur le plan de l'assurance-vie, les modèles des assureurs sont également jugés peu pertinents, par les jeunes générations notamment, qui lui préfèrent désormais d'autres types d'investissements.

Dans le même temps, la rentabilité de certaines branches est aussi mise à rude épreuve. Ainsi, si l'assurance-habitation est confrontée à la hausse des sinistres climatiques, l'essor des véhicules électriques, de la conduite assistée et des technologies autonomes pèsent sur l'assu-

Assurance : les lacunes en matière de couverture persistent dans tous les secteurs

En milliards de dollars, sur les dommages dans le monde. En % des dommages couverts par l'assurance.



rance-auto. Pour répondre à ces défis, « les assureurs doivent faire évoluer leurs produits, leurs canaux, et leurs modèles commerciaux », plaident les experts de Bain. La prévention est ainsi identifiée comme un levier pour réduire le nombre de sinistres, mais aussi les montants des pertes.

Partenariats public-privé

En France, certaines initiatives émergent déjà. La fédération France Assureurs mène par exemple une expérimentation sur un échantillon d'habitations pour prévenir le risque de retrait gonflement des argiles (RGA), à l'origine de fis-

sures dans les maisons. Mais « les actions individuelles des assureurs ne suffiront pas », préviennent d'emblée les auteurs du rapport, qui soulignent l'importance de développer des partenariats public-privé.

Un modèle qui existe en France, pour faire face aux catastrophes naturelles. Financé par une taxe sur les contrats d'assurance, le régime « cat nat » est géré par la Caisse centrale de réassurance (CCR). Et certains pourraient s'en inspirer. La BCE et l'Eiopa plaident ainsi pour la mise en place d'un système au niveau européen.

Mais pour les experts, les assu-



« LES ÉCHOS » / SOURCE : BAIN & COMPANY - PHOTO : THIBAUT CAMUS/AP/SIPA

Pour répondre aux nombreux défis, « les assureurs doivent faire évoluer leurs produits, leurs canaux, et leurs modèles commerciaux. »

LE CABINET DE CONSEIL BAIN

reurs doivent aussi repenser leurs modèles de distribution. En assurance-dommages, l'assurance embarquée lors d'un achat, répandue notamment dans le cas de l'assurance-voyage, pourrait gagner du terrain. Si son adoption dans les secteurs de l'automobile et de l'habitation reste incertaine, des projets pilotes sont déjà en cours. « Allianz, par exemple, intègre l'assurance grâce à des partenariats avec plus de 40 constructeurs automobiles », précise le rapport. Les assureurs devraient, enfin, pouvoir compter sur l'IA, pour mieux adapter les prix aux risques, et faire revenir certains clients. ■

Climat : une nouvelle agence fédérale dans le viseur de Trump

L'Agence gouvernementale de gestion des urgences et des catastrophes naturelles, la Fema est menacée par l'administration Trump. Sa disparition pourrait créer des secousses sur le marché de l'assurance.

Le démantèlement des agences gouvernementales se poursuit aux Etats-Unis. Après les coupes drastiques visant l'agence américaine de développement USAID, dont le budget annuel représente à lui seul 42 % de l'aide humanitaire déboursée dans le monde, une vague de licenciements touche désormais différentes agences sanitaires.

Et le gouvernement de Donald Trump ne devrait pas s'arrêter de sitôt. Une agence fait l'objet de nouvelles attaques : l'Agence fédérale de gestion des urgences, la Fema (Federal Emergency Management Agency). La secrétaire à la sécurité intérieure, Kristi Noem - qui s'est notamment mise en scène il y a quelques jours dans une mégaprise du Salvador, a déclaré qu'elle recommanderait à Donald Trump de « se débarrasser de la Fema telle qu'elle existe aujourd'hui ».

Un système jugé trop lent

Ces déclarations devraient trouver écho auprès du président climatocceptique qui avait lui-même déjà annoncé vouloir « réformer fondamentalement », voire « peut-être supprimer » cette agence. Le rôle de cet organisme s'avère pourtant crucial, pour le secteur des assurances notamment.

Créée en 1979 par le président démocrate Jimmy Carter, la Fema - qui dispose de dix bureaux régionaux et emploie plus de 20.000 per-

sonnes - a pour mission d'aider les Etats-Unis en cas de catastrophe ou de situation d'urgence. En situation de crise, l'agence est notamment chargée d'organiser les approvisionnements en eau et en nourriture, de rétablir les communications ou encore de mobiliser les différents moyens humains et logistiques pour éteindre les incendies.

Et alors que les catastrophes naturelles se multiplient sur le territoire américain, la Fema se retrouve en première ligne. Mais pour Donald Trump, le système est jugé trop lent et bureaucratique. « C'est à l'Etat de régler le problème », estimait-il en janvier lors d'une visite en Caroline du Nord. En clair, le président envisage de laisser les Etats organiser seuls la réponse aux catastrophes naturelles. Une situation qui pourrait créer des disparités, les Etats ne disposant pas tous des ressources nécessaires pour faire face à ces situations.

Au-delà de ces enjeux déjà cruciaux, certains experts s'inquiètent

aussi de l'avenir du Programme national d'assurance contre les inondations (NFIP), également géré par la Fema. Créé par le Congrès en 1968, ce dernier avait vocation à proposer des tarifs subventionnés par le gouvernement, alors que les couvertures inondations des assureurs étaient jugées inabordables par la plupart des propriétaires. Et nombreux sont les Américains à en bénéficier : fin 2023, selon la Fema, près de 4,7 millions de polices d'assurance avaient été souscrites par le NFIP.

Gestion des zones inondables

« Avec tous ces discours sur le démantèlement de la Fema, l'administration actuelle ne semble pas avoir de plan pour le NFIP. L'absence de programme pour protéger la population contre les inondations, la catastrophe numéro un, est pourtant une préoccupation majeure », s'inquiète, auprès de Bloomberg, un ancien haut responsable de la Fema.

Sa fermeture pourrait, en outre, affecter l'ensemble du système financier. Selon, l'Association nationale des agents immobiliers, une défaillance du programme empêcherait la vente de près de 40.000 propriétés par mois dans les zones inondables, où les acheteurs sont tenus de souscrire une assurance contre les inondations pour obtenir un prêt immobilier. Et même si le NFIP ne disparaissait pas, il pâtirait d'une suppression de la Fema, qui lui fournit des données précieuses dans la gestion des zones inondables. L'agence tient par exemple une base de données des mesures prises par les municipalités, ce qui lui permet de fixer les tarifs d'assurance en conséquence. — T. C.

Les chiffres clés

1979

DATE DE CRÉATION DE LA FEMA

par le président démocrate Jimmy Carter.

10

BUREAUX RÉGIONAUX emploient plus de 20.000 personnes.

annonces judiciaires & légales

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Liberté - Égalité - Fraternité
PRÉFET DU VAL DE MARNE

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

RAPPEL - AVIS DE CONSULTATION DU PUBLIC PARALLÉLISÉE
(L. 181-10-1 du code de l'environnement)
relative à la demande d'autorisation environnementale présentée par la société ICADÉ

en vue de la construction et de l'exploitation d'un centre de données informatiques sur le territoire de la commune de Rungis au 70 rue des Solets

Par arrêté préfectoral n° 2025/00974 du 13 mars 2025, a été prescrite l'ouverture d'une consultation du public relative à une demande d'autorisation environnementale au titre de la réglementation des installations classées pour la protection de l'environnement et au titre de la loi sur l'eau, déposée par la société ICADÉ, en vue de la construction et de l'exploitation d'un centre de données informatiques dit « datacenter » sur le territoire de la commune de Rungis.

Cette consultation se déroulera du mercredi 2 avril 2025 au jeudi 3 juillet 2025 inclus, soit pendant 93 jours consécutifs. Le siège de la consultation est fixé à la préfecture du Val de Marne - 21/29 avenue du général de Gaulle - 94038 Créteil Cedex.

Madame Aïcha HAMMOU, directrice des ressources humaines à la retraite, a été désignée en qualité de commissaire enquêtrice par le tribunal administratif de Melun. Elle sera remplacée par Monsieur Manuel GUILLAMO, commissaire enquêteur suppléant, en cas d'empêchement.

La commissaire enquêtrice se tiendra à la disposition du public afin de recueillir ses observations écrites et orales :

- à la mairie de Rungis, hôtel de ville - 5, rue Sainte-Généviève - 94150 Rungis, aux dates et horaires suivantes :
- le vendredi 18 avril 2025 de 14h00 à 17h00
- le lundi 19 mai 2025 de 14h00 à 17h00
- le samedi 21 juin 2025 de 9h00 à 12h00

Deux réunions publiques seront tenues à la mairie de Rungis, hôtel de ville - 5 rue Sainte-Généviève - 94150 Rungis, aux dates et horaires suivantes :

- réunion d'ouverture : le mercredi 9 avril 2025 de 18h30 à 20h30
- réunion de clôture le mercredi 18 juin 2025 de 19h00 à 21h00

Pendant la durée de la consultation, le public pourra consulter le dossier d'autorisation environnementale (comportant une étude d'impact) :

- en mairies de Rungis, Wissous, Paray-Vieille-Poste, Morangis, Athis-Mons, Villeneuve-le-Roi, Orly, Thiais, Chevilly-Larue, Fresnes, L'Haÿ-les-Roses, Antony, aux jours et horaires d'ouverture habituels des services
- sur le portail internet des services de l'État dans le Val-de-Marne à l'adresse suivante : <https://www.val-de-marne.gouv.fr/Publications/Enquetes-publiques-et-concertations-prealables>
- sur rendez-vous à la préfecture du Val-de-Marne (direction de la coordination des politiques publiques et de l'appui territorial - bureau de l'environnement et des procédures d'utilité publique au 21/29, avenue du Général de Gaulle 94 038 Créteil Cedex) au 3^e étage (bureau 346) du lundi au vendredi de 9h00 à 12h00 et de 14h00 à 16h00.

La prise de rendez-vous s'effectuant par courriel : pref-environnement@val-de-marne.gouv.fr

- sur le site internet créé à cet effet : <https://www.registre-numerique.fr/datacenter-rungis>

Pendant la durée de la consultation, le public pourra formuler ses observations :

- sur le registre de la consultation (établi sur feuillets non mobiles, cotés et paraphés par la commissaire enquêtrice) prévu à cet effet, dans les mairies de Rungis, Wissous, Paray-Vieille-Poste, Morangis, Athis-Mons, Villeneuve-le-Roi, Orly, Thiais, Chevilly-Larue, Fresnes, L'Haÿ-les-Roses, Antony, aux jours et horaires d'ouverture habituels des services et au siège de la consultation
- sur le registre électronique accessible à cette adresse : <https://www.registre-numerique.fr/datacenter-rungis>
- par correspondance, au siège de la consultation, à l'attention de Madame Aïcha HAMMOU, commissaire enquêtrice
- par courriel à l'adresse suivante : datacenter-rungis@mail.registre-numerique.fr

Durant toute la durée de la consultation, les avis des services sollicités seront annexés au fur et à mesure au dossier et pourront être consultés.

À la fin de la consultation, la commissaire enquêtrice transmettra le dossier accompagné de ses observations et de ses conclusions motivées au préfet du Val-de-Marne et à la présidente du tribunal administratif de Melun.

Ils seront rendus publics sur le site internet dédié à la consultation ainsi que sur le site internet de la préfecture du Val-de-Marne pendant une durée d'un an.

À l'issue de la consultation, le préfet du Val-de-Marne prendra, par arrêté préfectoral, une décision d'autorisation ou de refus de la demande d'autorisation environnementale présentée par la société ICADÉ.

EP 25-217 / contact@publilegal.fr

La ligne de référence est de 40 signes en corps minimal de 6 points didot.
Le calibrage de l'annonce est établi de filet à filet.
Les départements habilités sont 75, 78, 91, 92, 93, 94, 95 et 69.

La Chine fait une entrée remarquée sur le marché des obligations vertes

MARCHÉ OBLIGATAIRE

Pékin a émis pour 6 milliards de yuans (760 millions d'euros) de green bonds pour sa première opération.

La demande a dépassé 47 milliards de yuans.

Guillaume Benoit

C'était une opération très attendue sur le marché des obligations vertes. D'abord parce qu'il s'agissait de la première réalisée par la Chine, ce qui la rendait particulièrement intéressante à observer. Ensuite parce que l'arrivée d'un émetteur aussi important que Pékin est de nature à venir réveiller des émissions de green bonds un peu en perte de vitesse l'an dernier.

Et elle a été couronnée de succès. Les investisseurs se sont rués sur les titres émis, faisant bondir le livre d'ordres à plus de 47 milliards de yuans (6 milliards d'euros) pour 6 milliards de yuans (760 millions d'euros) d'obligations offertes.

Baisse des taux

Cet appétit a permis à Pékin de réduire significativement le rendement concédé aux investisseurs. La tranche des obligations vertes à 3 ans affiche un coupon de 1,88 %, contre 2,3 % évoqué initialement. Et pour celle à 5 ans, il est passé de



L'ex-empire du Milieu espère atteindre le pic de ses émissions de CO₂ d'ici à 2030, avant d'arriver à la neutralité carbone en 2060. Photo AFP

2,35 % à 1,93 %. Pour la Chine, l'objectif était double. Il s'agissait de trouver une nouvelle source de financement pour ses efforts en faveur de l'environnement. Premier émetteur de gaz à effet de serre au monde, l'ex-empire du Milieu espère atteindre le pic de ses émissions de CO₂ d'ici à 2030 avant d'arriver à la neutralité carbone

en 2060. Pékin n'a pas précisé exactement quels étaient les projets qui bénéficieraient de la manne des green bonds, mais il a indiqué que l'argent pourrait servir au développement du réseau de bornes de recharge électriques dans le pays et pour les parcs nationaux chinois.

L'autre objectif est d'élargir sa base d'investisseurs, en attirant

plus d'acteurs internationaux. Et notamment de géants européens – particulièrement réceptifs aux questions environnementales – alors que, sous la pression anti-ESG de Donald Trump, les Américains sont plus frileux. L'opération aurait donc pu avoir lieu à Paris, l'une des grandes places mondiales de la finance verte.

C'est cependant Hong Kong qui a été choisi. Les titres pourraient malgré tout être échangés à la Bourse de Londres, une façon de concrétiser les récents efforts de rapprochement bilatéral avec le Royaume-Uni sur les sujets financiers. En témoignage de sa bonne volonté, le ministère chinois de l'Economie avait même envoyé des représentants pour rencontrer les investisseurs, mardi. Une démarche rarissime pour Pékin, et qui a été particulièrement appréciée.

Diversification

Toujours dans cet objectif de diversification, la Chine a levé pour 2 milliards de dollars d'obligations sur les marchés saoudiens en novembre dernier, après une émission de 2 milliards d'euros à Paris en septembre.

Cette première réussie devrait inciter d'autres acteurs chinois à se lancer.

Cette première réussie devrait être suivie d'autres levées de green bonds, et inciter d'autres acteurs chinois à se lancer. Ce qui devrait renforcer encore le rôle de la Chine dans l'univers des obligations durables. Les emprunteurs chinois ont été les plus importants émetteurs d'obligations vertes l'an dernier, affichant une croissance de 20 % des volumes dans un marché qui ralentissait globalement. ■

Réforme de l'arbitrage: Darmanin veut calmer les tensions

JUSTICE

Un projet, présenté le 20 mars, a soulevé un tollé.

Le ministre appelle à « réfléchir avant d'agir ».

Isabelle Couet

La réforme en profondeur du droit français de l'arbitrage, si elle a lieu, ne se fera pas dans la précipitation. C'est le message porté par la Chancellerie, qui a entendu les critiques suscitées par le projet qui lui a été remis le 20 mars par Thomas Clay, professeur de droit et avocat, et François Ancel, conseiller à la Première chambre civile de la Cour de cassation.

Commandé le 12 novembre par Didier Migaud, prédécesseur de Gérard Darmanin place Vendôme, cet ensemble de propositions est présenté par leurs auteurs comme un objet presque « clé en mains ». Si personne ne conteste l'intérêt d'étudier des pistes d'améliorations de cette justice pratiquée hors des tribunaux classiques et prise des multinationales, la méthode employée dérange.

Le président du tribunal des affaires économiques de Paris et deux institutions de référence s'en sont d'ailleurs émus, comme « Les Echos » l'ont révélé. Ils reprochent au groupe de travail de ne pas avoir procédé à une large consultation, comme cela s'était fait pour les deux précédentes réformes.

Lors d'une conférence chez August Debozy, mardi, le garde des Sceaux a fait une mise au point. « La semaine prochaine [le 8 avril lors de la Paris Arbitration Week (PAW), NDLR], je présenterai nos comptes rendus sur les propositions de réforme de l'arbitrage », a-t-il déclaré. Gérard Darmanin a ensuite martelé qu'il était important « de réfléchir avant d'agir ».

Des propos qui visaient à rassurer ceux qui considèrent qu'un débat de fond avec tous les praticiens est nécessaire et qui s'inquiétaient de certaines déclarations allant dans le sens contraire. « Le 8 avril prochain, je dévoilerai les mesures qui seront prises », avait notamment écrit le garde des Sceaux sur LinkedIn, en référence au colloque organisé mardi à la Sorbonne dans le cadre de la PAW par le groupe de travail.

« Débat ouvert »

Dans une interview, Thomas Clay avait lui souligné que « le ministre de la Justice a déjà fait savoir qu'il comptait aller vite, une fois passée une phase de débats ». Le professeur a aussi indiqué que « des améliorations sont toujours possibles, mais il [me] semble qu'elles ne devraient être que marginales ».

Le projet comporte 40 propositions, dont la création d'un code de l'arbitrage. Même s'il assure que « le débat est ouvert », le lieu et le temps imparti aux discussions sont flous. La Chancellerie explique, elle, que les deux semaines entre la publication du projet et le 8 avril permettent aux intervenants de lui faire remonter leurs commentaires. « On saura ainsi ce qui fait consensus et ce qui ne fait pas consensus avant la prise de parole du ministre en ouverture du colloque mardi. » ■

Après un premier revers, Circle retente une entrée à Wall Street

CRYPTOMONNAIES

La société à l'origine du stablecoin USDC a déposé mardi un prospectus auprès du gendarme boursier américain en vue d'une cotation.

L'entreprise avait déjà essayé, en vain, de s'introduire à la Bourse de New York en 2021 via un SPAC.

Rachel Cotte

Après un premier échec, Circle tente de nouveau sa chance à Wall Street. La société à l'origine du stablecoin USDC a déposé mardi son dossier d'introduction en Bourse auprès du gendarme des marchés américain, la Securities and Exchange Commission (SEC). Circle viserait une valorisation de 4 à 5 milliards de dollars, selon plusieurs médias américains. L'opération sera pilotée par JP Morgan et Citi. Les détails, notamment la fourchette de prix proposée et le nombre d'actions qui seront vendues, seront précisés dans un document ultérieur.

Basé à New York et fondé en 2013, Circle est le plus grand concurrent de Tether, leader mondial des stablecoins – des devises numériques indexées sur une monnaie fiduciaire. En termes de volume en circulation, son jeton USDC, adossé au dollar, est effet le deuxième stablecoin du marché et la quatrième cryptomonnaie mondiale.

Circle avait déjà tenté une cotation aux Etats-Unis en 2021 via un SPAC (Special Purpose Acquisition Company), un véhicule d'investissement coté conçu pour racheter des

entreprises et leur ouvrir les portes de la Bourse. La firme avait renoncé à ce projet fin 2022, dans un contexte marqué par la faillite retentissante de la plateforme FTX et l'effondrement du marché des cryptos.

Cette nouvelle tentative intervient alors que le climat est devenu plus favorable aux actifs numériques, du moins aux Etats-Unis. Donald Trump, qui s'est fait le chantre des cryptoactifs durant sa campagne, a multiplié les promesses à l'égard de l'industrie. Début février, le sénateur républicain du Tennessee Bill Hagerty a déposé une proposition de loi pour encadrer et favoriser le développement des stablecoins.

« Un tournant majeur »

« Notre introduction en Bourse aujourd'hui reflète le fait que nous sommes à un tournant majeur pour Circle et pour le développement du système financier numérique », a souligné Jeremy Allaire, président et directeur général de Circle, dans une lettre aux investisseurs intégrée au prospectus. Bien que nous soyons fiers et confiants dans notre capacité à saisir cette opportunité, notre avenir (comme notre passé) est rempli d'incertitudes et de risques que nous devons gérer avec succès. »

Circle va tenter d'entrer en Bourse dans un contexte de fortes turbulences à Wall Street, en particulier pour les valeurs de la tech. Le Nasdaq vient d'enregistrer sa plus forte baisse trimestrielle depuis 2022, plombé notamment par les craintes de guerre commerciale alimentées par Donald Trump. Malgré cette instabilité, plusieurs entreprises ont récemment déposé leur dossier de cotation aux Etats-Unis, à l'instar du géant du paiement fractionné Klarna ou du site de vente de billets d'événements sportifs et de spectacles StubHub. ■

POUR **L'ÉCO**

À RETROUVER LUNDI AVEC LES ECHOS



Comprendre l'économie n'a jamais été aussi simple

POUR **L'ÉCO** COMPRENDRE L'ÉCONOMIE N'A JAMAIS ÉTÉ AUSSI SIMPLE

Des arbres centenaires ou une autoroute? Le dilemme de l'A69 et le rapport coût/bénéfice

Jeux vidéo: game over pour la croissance folle. Le marché pèse plus que cinéma et musique réunis.

Quand Reagan et Thatcher osaient le néolibéralisme. Dans les années 1980, Keynes passe de mode

Tu veux faire carrière? Choisis bien ton partenaire! Ou, les choix de couple influencent les promotions

Tu veux travailler un peu, beaucoup, passionnément?

Nouveau magazine dédié à l'économie pour les élèves, les étudiants et tous les curieux



BNP Paribas et Société Générale n'ont plus qu'« une petite fraction » de la dette de X

BANQUE

Les deux établissements français, collés avec cinq autres banques au « pire LBO de l'histoire », sortent du tunnel.

Selon des sources, ils ont réduit à moins d'une centaine de millions leur exposition, sur le total de 12,5 milliards de dollars accordés à l'origine à Elon Musk.

Anne Drif

Elon Musk va-t-il signer un deal avec BNP Paribas et Société Générale, et clore ce qui s'annonçait comme le « pire LBO de l'histoire » ? Un peu plus de deux ans après son rachat de l'ex-Twitter (devenu X), la

fin de la saga américaine se profile pour les deux établissements français qui avaient décroché une place dans le cercle restreint des sept banques du multimilliardaire pour financer son acquisition à 45 milliards de dollars du réseau social.

Le propriétaire de X serait en effet prêt à racheter le solde le plus risqué des 12,5 milliards de dollars de dette qu'elles n'ont pas pu céder encore dans le marché, d'après les médias américains. Cette masse de financement, les deux banques françaises, Morgan Stanley, Bank of America, Barclays, les japonais MUFG et Mizuho sont restés scotchés avec depuis 2022. Un record devenu pour l'industrie bancaire la plus grosse « colle » jamais connue, et qui s'est révélé d'autant plus problématique avec la perte de valeur de X et les prises de position de son propriétaire.

Plusieurs salves

L'élection de Donald Trump et l'entrée de Musk dans l'entourage direct du président ont changé la donne, permettant aux sept banques de se délester en plusieurs sal-

ves en début d'année. D'abord à hauteur de 1 milliard par l'intermédiaire d'une transaction privée, puis de 5,5 milliards début février suivi ensuite d'un troisième bloc de 4,74 milliards de dollars dix jours plus tard, à quasi 100 % à leur valeur faciale. Reste aujourd'hui 1,2 milliard de dollars qui représentent la partie la plus risquée.

Selon des sources, les deux banques françaises, respectivement les cinquième et septième plus gros prêteurs d'Elon Musk d'après les documents du gendarme américain des marchés, la SEC, déposés en avril 2022, sont encore exposées, et n'auraient pas tout vendu. BNP Paribas avait participé à hauteur de 5 % du prêt LBO, soit environ 625 millions de dollars. Une des deux lignes de crédit que la banque devait apporter avait été annulée, réduisant son engagement initial de 1,4 milliard de dollars.

« Elle n'en détient plus qu'une petite fraction », affirme aujourd'hui une source de marché. Si l'on applique la même clé de répartition com-

muniquée dans le document de la SEC d'avril 2022 détaillant le financement sur le solde de dette, il ne lui resterait en effet que de l'ordre de 60 millions de dollars d'exposition à X, soit dix fois moins qu'à l'origine. Interrogée, BNP Paribas n'a pas fait de commentaire.

Retournement de fortune

De son côté, Société Générale a dans un premier temps réduit à plus de la moitié son exposition initiale de 875 millions. Et si l'on applique la même clé de répartition « qui s'applique de fait à tous les prêteurs » selon une autre source de marché, celle-ci serait désormais réduite à peu de chagrin. La banque de la défense ne détiendrait plus que 2,11 % de la dette, soit environ... 25 millions de dollars. Interrogée, elle n'a pas souhaité réagir.

Finalement, le pari des deux banques tricolores de s'inviter au plus près d'Elon Musk ne leur aura donc pas si mal souri, après avoir été embarquées dans le pire des scénarios. Selon des estimations, les banques auraient pu perdre au moins

4 milliards de dollars. Dans un retournement de fortune, la dette s'est soldée plutôt vite et à bon prix. Les intérêts, le temps de la « colle », eux se sont accumulés. Selon les calculs de Bloomberg, les sept banques auraient gagné quelque 3 milliards de dollars sur la dette.

Et Elon Musk a revalorisé son réseau à son prix initial sans en céder le contrôle. Le rachat annoncé de X par sa start-up d'intelligence artificielle xAI a porté la valeur du réseau social à environ 33 milliards de dollars (soit 45 milliards moins les 12 milliards de financement d'acquisition), revalorisant aussi du même coup la dette de ses créanciers. ■

Les chiffres clés

60

MILLIONS DE DOLLARS
C'est la part du prêt LBO qui serait aujourd'hui due à BNP Paribas, contre 625 millions de dollars initialement.

25

MILLIONS DE DOLLARS
La part de Société Générale, contre 875 millions au départ.



Elon Musk pourrait racheter le solde des 12,5 milliards de dollars accordés par sept banques pour le rachat du réseau X. Photo Syspeo / Sipa

Un outil de calcul des émissions évitées va aider à flécher les investissements

ESG

Mirova, Robeco et Edmond de Rothschild AM lancent un instrument d'évaluation des émissions de carbone évitées pour les entreprises qui développent et utilisent des solutions pour le climat.

Caroline Mignon

Comment évaluer l'impact, en termes d'émissions de carbone évitées, d'un producteur de panneaux solaires ou de nickel, matériau qui entre dans la composition des batteries de voitures électriques ? C'est à cette question qu'ont souhaité répondre les sociétés de gestion Mirova, Robeco et Edmond de

Rothschild AM, en lançant un outil de calcul dédié.

« Nous sommes partis du constat d'un manque d'harmonisation des pratiques et des méthodes », explique Manuel Coeslier, expert climat et environnement chez Mirova. Après un appel à manifestation d'intérêt en mai 2023, les gestionnaires d'actifs se sont entourés des cabinets de conseil en stratégie environnementale Quantis et I Care, filiales respectives de BCG et de BearingPoint. Ont également participé à l'initiative d'autres gestionnaires d'actifs, tels qu'Amundi, Natixis IM ou Sienna IM, des entreprises (Air Liquide, Dassault Systèmes...) et la Caisse des Dépôts.

Pour contribuer à la décarbonation de l'économie et lutter contre le réchauffement climatique, les entreprises ont trois leviers : suivre un plan de transition énergétique pour abaisser leurs émissions,

investir dans la séquestration de carbone ou encore développer ou utiliser des solutions bas carbone (éoliennes, véhicules électriques...). Contrairement au bilan carbone des entreprises, ce dernier volet n'est pas couvert par la régulation. Or il est particulièrement intéressant pour les investisseurs souhaitant s'orienter vers une épargne responsable.

Attirer des capitaux

« Toutes les sociétés de la chaîne de valeur d'une solution décarbonée peuvent utiliser cet outil : les producteurs mais aussi les distributeurs, jusqu'aux consommateurs de ces solutions », explique Anne Désérable, directrice chez Quantis. De quoi permettre entreprises d'attirer des capitaux en affichant un montant important de tonnes de CO₂ évitées.

En plus des entreprises qui ont suivi les travaux de recherche,

comme EDF et Veolia, les fournisseurs de données ont aussi montré leur intérêt pour cette solution, comme ICE et Sustainability. Enfin, cet instrument de calcul servira aux institutionnels et sociétés de gestion qui veulent flécher l'épargne vers les activités durables, que ce soit à travers les fournisseurs de données ESG pour les entreprises cotées, ou directement pour les entreprises non cotées ou les infrastructures.

« En effet, pour ces dernières, les investisseurs disposent de beaucoup d'informations qu'ils pourront rentrer dans les calculateurs de la plateforme pour calculer un montant de tonnes de CO₂ évitées », indique Guillaume Neveux, directeur d'I Care. La méthodologie est publique, mais l'instrument sera commercialisé sous forme de licence par abonnement, avec un prix ajusté à la taille de l'organisation. ■

annonces judiciaires & légales



AVIS D'ENQUÊTE PUBLIQUE – 2^{ème} AVIS

REVISION DU PLAN LOCAL D'URBANISME (PLU) ET REGLEMENT LOCAL DE PUBLICITE (RLP)

Par arrêté en date du 12 février 2025, Monsieur le Maire de SACLAY a prescrit l'ouverture d'une enquête publique conjointe portant l'arrêté du projet de révision du PLU et du RLP et l'approbation du bilan de concertation.

L'enquête publique se déroulera du mardi 1^{er} avril au samedi 3 mai 2025 inclus, soit 33 jours consécutifs.

Le dossier d'enquête publique sera mis à disposition du public en Mairie de Saclay – 12 Place de la Mairie 91400 SACLAY pendant toute la durée de l'enquête, aux jours et heures d'ouverture :

- Lundi : de 13h30 à 17h00
- Mardi, mercredi, jeudi, vendredi : de 9h00 à 12h00 et de 13h30 à 17h00
- Samedi : de 9h00 à 12h00

Le dossier d'enquête publique et le registre numérique pourront également être consultés sur le site Internet de la Mairie : www.saclay.fr et <https://www.registre-numerique.fr/plu-rlp-saclay>

Monsieur Pierre-Yves NICOL a été nommé commissaire enquêteur et Monsieur Alain GARNIER en qualité de commissaire enquêteur suppléant. Le commissaire enquêteur assurera quatre permanences en Mairie de Saclay afin de recevoir toute personne intéressée aux dates suivantes :

- Lundi 07 avril de 13h30 à 17h00,
- Jeudi 17 avril de 13h30 à 17h00
- Mardi 29 avril de 9h00 à 12h00
- Samedi 03 mai de 9h00 à 12h00

Pendant toute la durée de l'enquête, des informations pourront être demandées au service Urbanisme de la Mairie, aux jours et horaires d'ouverture précités.

Les observations du public pourront soit :

- Etre consignées sur les registres d'enquête mis à disposition en Mairie de Saclay,
- Etre adressées par courrier à l'attention du commissaire enquêteur, à la Mairie de Saclay,
- Etre adressées par courrier électronique à l'adresse suivante : plu@saclay.fr et plu-rlp-saclay@mail.registre-numerique.fr
- Etre déposés sur la plateforme de registres numériques : <https://www.registre-numerique.fr/plu-rlp-saclay>

A l'issue de l'enquête publique, le rapport et les conclusions du commissaire enquêteur seront tenus à disposition du public et également publiés sur le site internet de la commune.

Le Conseil Municipal de Saclay délibérera au vu des résultats de l'enquête et du rapport et conclusions du commissaire enquêteur.

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

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

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

SAINT-JEAN
GROUPE

RECTIFICATIF

Dans l'avis financier intitulé « RESULTATS ANNUELS 2024 » paru dans l'édition des Echos du 28 mars 2025, une erreur s'est glissée dans le tableau sur la ligne « Emprunts et dettes financières à long terme » : il convient de lire, pour l'exercice 2024, 58 694 K€ au lieu de 50 115 K€ indiqué initialement. Le tableau corrigé est reproduit ci-dessous en intégralité.

Comptes consolidés audités IFRS (en milliers d'euros)	31.12.2024	31.12.2023
Chiffre d'affaires	116 816	115 635
Excédent brut d'exploitation	11 237	12 742
Dotation aux amortissements	(10 940)	(8 256)
Résultat opérationnel	1 380	4 908
Coût de l'endettement financier net	647	316
Charge d'impôts	(17)	(1 049)
Résultat net part du groupe	2 012	4 177
Capitaux propres du groupe	76 251	74 732
Trésorerie	33 823	41 133
Emprunts et dettes financières à long terme	58 694	63 024

Contact : Marie-Christine FAURE - Tél : 04.72.52.22.00
SAINT JEAN GROUPE 59 Chemin du Moulin Carron - 69570 DARDILLY
Cotation : Euronext Paris compartiment C - N° Isin : FR000006012
SAINT JEAN GROUPE est éligible au PEA PME

euronext

SEANCE DU 02 - 04 - 2025
CAC 40 : 7858,83 (-0,22 %) NEXT 20 : 11418,63 (-0,25 %)
CAC LARGE 60 : 8460,05 (-0,22 %)
CAC ALL-TRADEABLE : 5812,52 (-0,24 %)
DATE DE PROROGATION : 26 AVRIL

CAC 40

Table listing CAC 40 companies with columns for company name, volume, price, and various performance metrics.

Table listing various companies with columns for company name, volume, price, and various performance metrics.

SRD Suite

Table listing SRD Suite companies with columns for company name, volume, price, and various performance metrics.

VALEURS FRANÇAISES

Table listing French companies with columns for company name, volume, price, and various performance metrics.

SRD

Table listing SRD companies with columns for company name, volume, price, and various performance metrics.

VALEURS FRANÇAISES

Table listing French companies with columns for company name, volume, price, and various performance metrics.

SRD Suite

Table listing SRD Suite companies with columns for company name, volume, price, and various performance metrics.

VALEURS FRANÇAISES

Table listing French companies with columns for company name, volume, price, and various performance metrics.

AUTRES VALEURS DE LA ZONE EURO

Table listing other companies in the Eurozone with columns for company name, volume, price, and various performance metrics.

VALEURS ZONE INTERNATIONALE

Table listing international companies with columns for company name, volume, price, and various performance metrics.

A : Indicateur acmpte, solde cu 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 CACMid60. ▲ : Valeurs de l'indice CACSmall. Les bénéfices par action : source FacSet / CF Estimates.

carnet

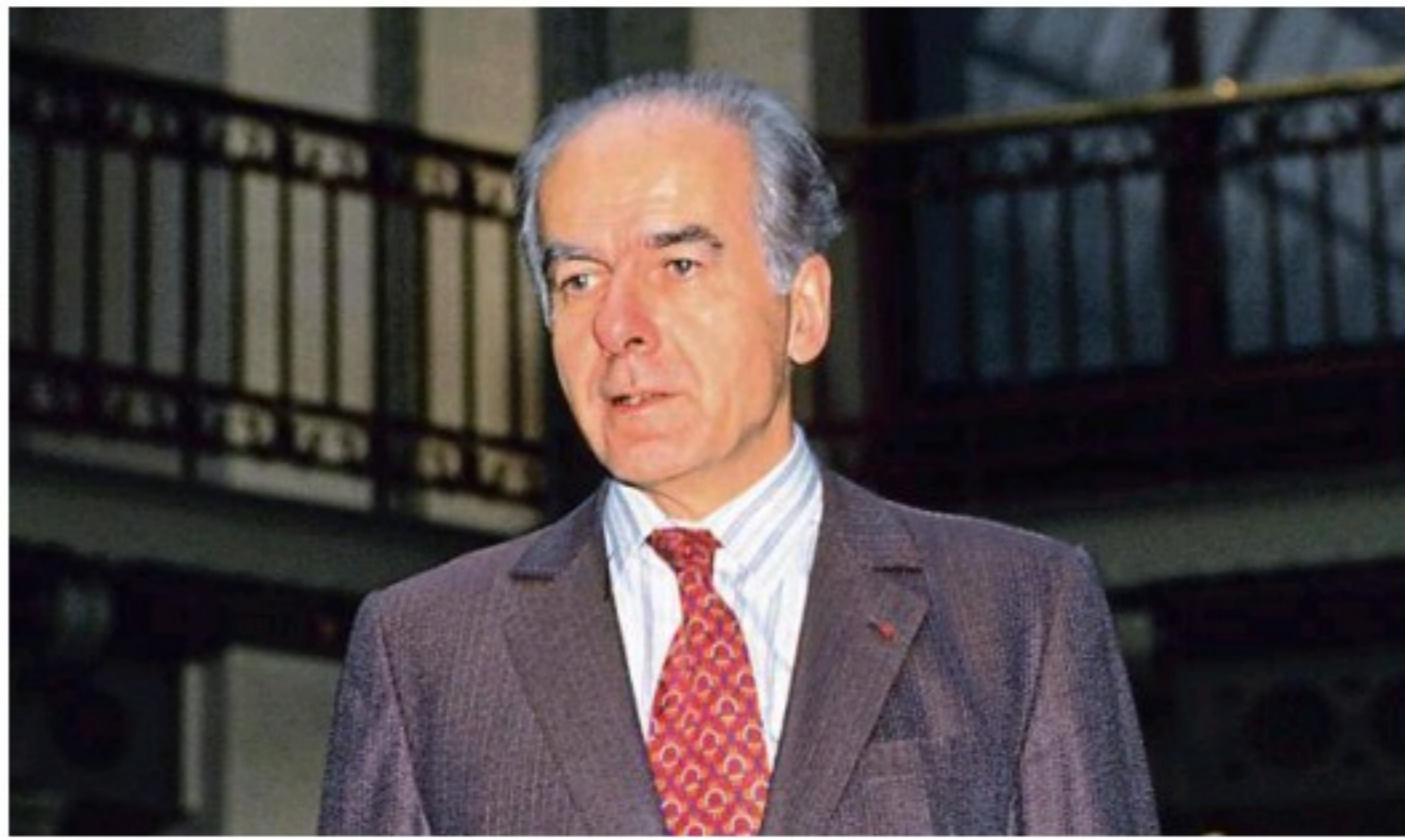


DISPARITION

par Sylvie Ramadier

Jean-Yves Haberer, l'empereur déchu du Lyonnais

« Je suis un produit de la V^e République », aimait à dire Jean-Yves Haberer. L'ancien président du Crédit Lyonnais, décédé lundi à 92 ans, a d'abord été un grand directeur de l'administration du Trésor avant de voir son nom indissociablement lié à l'énorme scandale du Crédit Lyonnais dans les années 1990, qui lui valut le triste privilège d'être l'un des banquiers les plus vilipendés de la planète. Ce fils d'ingénieur est né fin 1932, au Maroc, dans une famille d'origine alsacienne. Après le lycée Champollion de Grenoble, il intègre l'ENA en 1957, dans la promotion Vauban, celle de Jacques Chirac.



James Leynse / R&A

Devenu inspecteur des finances, il entame en 1963 une carrière enviable. Conseiller puis directeur de cabinet de Michel Debré de 1966 à 1969, successivement aux ministères des Finances, des Affaires étrangères et de la Défense, il retourne à l'administration du Trésor, dont il gravit tous les échelons. En 1976, il retrouve le ministère des Finances, avec Raymond Barre à Matignon et Valéry Giscard d'Estaing, à l'Élysée, avant d'être nommé deux ans plus tard, au poste le plus convoité, celui de directeur du Trésor. Davantage que les honneurs, c'est le goût du pouvoir qui fait alors courir Jean-Yves Haberer. « J'aime faire évoluer la réalité », avouait ce boss. Les réalisations de l'époque ne sont pas minces : négociations monétaires internationales, réformes des banques et des assurances, création de la COB, première réglementation des OPA et enfin création du Système monétaire européen. Avec un couac : le lancement de l'emprunt Giscard qui, indexé sur l'or, se révéla très coûteux pour les finances publiques.

Très vite, devenir banquier lui paraît naturel, d'autant que les grandes banques de dépôts ont été nationalisées en 1945. Malgré des contacts, il décide de ne pas partir avant l'élection présidentielle de mai 1981, sans doute le premier faux-pas d'un parcours jusque-là sans faute.

Lorsque la gauche arrive au pouvoir, cet admirateur de Michel Debré et de Raymond Barre met un point d'honneur à servir la République dans l'alternance. Le Trésor défendra le franc et servira de vivier aux cabinets ministériels. Lui, qui préside aussi, depuis 1980, le Comité monétaire européen gagnera la confiance de la gauche. En 1982, il prend la tête de Paribas, sous le choc de la nationalisation et de l'affaire Paribas Suisse. A 50 ans. Même si ses méthodes de travail, importées du Trésor, déroutent les banquiers d'affaires, il stabilise la compagnie et crée la filiale Paribas Capital Markets.

Il sera pourtant remplacé, en 1986, par un proche du nouveau Premier ministre Jacques Chirac, Michel François-Poncet, qui mènera la privatisation. Sa difficile traversée du désert s'interrompt en 1988 avec la réélection de François Mitterrand. Il prend dès septembre la présidence du Crédit Lyonnais. Surnommé un peu vite « no idea man » par la presse, le nouveau PDG veut mettre la

banque publique au service de la France et bâtir le premier réseau bancaire européen. De 1988 à 1992, le bilan de la banque augmente de 80 % pour dépasser 1.900 milliards de francs, davantage que le budget annuel de la France !

« Aveuglement »

Mais Jean-Yves Haberer ira de déconvenue en déconvenue. Il écrira avoir pris conscience de la gravité du mal qui ronge la banque en avril 1991. Des dirigeants du Lyonnais lui apprennent alors que, six mois plus tôt, un banquier du groupe a décidé de financer l'acquisition de la MGM par le sulfureux homme d'affaires Giancarlo Parretti, et en contradiction avec des instructions arrêtées. Dès lors, les foyers de perte ne cesseront de surgir comme IBSA, Sasea, Altus Finance ou l'immobilier. En 1992, Jean-Yves Haberer est cependant maintenu à la tête de la banque alors que Pierre Bérégovoy qu'il admire est Premier ministre. On lit dans « Les Echos » qu'il est l'un des managers les plus contestés. La banque s'enfonce dans le rouge à mesure que la conjoncture se détériore. Et en 1993, sous le gouvernement de cohabitation d'Edouard Balladur, il cède son siège à Jean Peyrelevade. Il devient, un temps gouverneur du Crédit national.

Hélas, l'arrêté des comptes 1993 du Lyonnais par son successeur laisse apparaître une perte historique de 6,9 milliards de francs. En mars 1994, il est révoqué. Le scandale de la banque au lion prend de l'ampleur, d'autant que l'État, sous l'œil sourcilieux de Bruxelles, doit monter un plan de sauvetage. A 62 ans, il fait alors valoir ses droits à la retraite. Et se consacre à sa défense : il devra rendre des comptes à la justice en France et aux États-Unis.

En 2005, il sera condamné par la Cour d'appel de Paris à dix-huit mois de prison avec sursis dans l'affaire des comptes frauduleux de la banque. En 2008, le Conseil d'État confirmera la décision de lui infliger une amende de 59.000 euros au titre de sa présidence d'Altus Finance. Dans son livre, « Cinq ans de Crédit Lyonnais », il mettra en exergue la période de désinflation, le pouvoir des syndicats et les insuffisances des procédures internes de décision et de contrôle. Il conclut : « Ma principale erreur a été un aveuglement sur les moyens humains du Crédit Lyonnais. » Pourquoi n'avoir pas sonné l'alarme plus tôt ? Il fera valoir que les dossiers les plus sulfureux de la banque préexistaient à son arrivée. Pourquoi ne pas les avoir fermés ? Aveuglement d'un haut fonctionnaire dénué d'une expérience suffisante de manager, incapacité des élites politico-administratives à jouer le rôle d'actionnaire, effet collatéral de la politique du franc fort ou mauvaise gestion du sauvetage : tout a été dit pour expliquer la déconfiture du Lyonnais finalement secouru par l'État mais délogé du trio de tête des banques françaises puis avalé par le Crédit Agricole.

Empereur déchu, Jean-Yves Haberer était si réservé qu'il ne pouvait forcer la sympathie publique et semblait pénétré de sa supériorité intellectuelle. Pourtant, il savait se montrer charmeur. Ce père de deux enfants aimait les jardins, faire des confitures, et son château picard. Il avait même écrit un roman, « La Fièvre atlantique ». Il eut toujours l'impression d'être mis en accusation davantage pour son indépendance d'esprit, loin des partis et des clans que pour ses erreurs de patron. ■



Ils sont nés un 3 avril

- Yann Algan économiste, 51 ans.
- Philippe Audouin, ex-président de la DFCG, ex-directeur général Finances d'Eurazeo, 68 ans.
- Alec Baldwin, acteur, 67 ans.
- Anne-Marie Caminade, chimiste, 67 ans.
- Vance Coffman, ancien PDG de Lockheed Martin, 81 ans.
- Emmanuel Collard, pilote automobile, 54 ans.
- Clotilde Courau, actrice, 56 ans.
- Nicolas Escudé, joueur puis entraîneur de tennis, 49 ans.
- Nigel Farage, ex-chef du Brexit Party, 61 ans.
- Laurent Germain, CEO d'Egis Group, 53 ans.
- Marie Guillemot, présidente de KPMG France, 57 ans.
- Paris Jackson, mannequin, 27 ans.
- Gabriel Jesus, footballeur, 28 ans.
- Elisabeth Laborde, fondatrice de Elila, 42 ans.
- Emmanuel Lechypre, économiste, 59 ans.
- Philippe Luscan, président du Pacte PME, ex-président de Sanofi en France, 63 ans.
- Jérémie Mosnier, ex-président des Compagnons du Devoir, 46 ans.
- Eddie Murphy, acteur, 64 ans.
- Nekfeu, rappeur, 35 ans.
- Patrick Peter, cofondateur de Peter Auto, 72 ans.
- Adrien Rabiot, footballeur, 30 ans.

Envoyez vos nominations à carnetlesechos@nomination.fr

EURONEXT HORS SRD ACTIONS FRANÇAISES

ISIN	VALEUR	OLV	+HT	+BS	CLÔT	ÉCART	VOL
FR0013185857	ABEO	C	9,46	9,46	9,42	0,42	473
FR0012618852	ABCINX PHARMA	B	1,236	1,258	1,192	1,238 - 261	43849
FR0014004H6	ABL DIAGNOSTICS	C	5,5	5,5	5,5	5,1 + 0,92	195
FR0000064602	ACANTHE DEV.	C	0,335	0,335	0,324	0,324 - 27	7026
FR0000076861	ACTECS	C	1,025	1,07	0,992	1,07 + 4,39	5223
BE074265072	ADC SMC	C	0,06	0,06	0,06	0,06	1000
FR0014007284	AELS FARMA	B	1,18	1,28	1,12	1,21 + 2,54	35484
FR0012789667	AFFLUENT MEDICAL	B	1,41	1,41	1,37	1,37 - 2,49	2180
FR0000062465	ALAN ALLMAN	C	4,78	4,8	4,78	4,78 - 0,42	191
FR0000053837	ALTAMIR	B	24,3	24,3	23,7	23,7	351
FR0012789667	AMPLITUDE	Δ	6	6	6,05	6,1	10305
FR0012185536	ARTEA	C	9,95	9,95	9,9	9,9 - 0,5	3
FR0000076952	ARTIOS NOM.	A1100	1100	1100	1100	- 2,48	11
FR001400JW88	ARVERNE GROUP	B	3,96	4,2	3,85	3,96	17515
FR0011992700	ATEME	Δ	3,98	4	3,91	4,04 - 0,74	9724
FR001455482	ATLAND	B	44	44	43,44	44	69
FR0000061780	AUGRCS CP.	C				605	
FR0000039322	AUREA	Δ	5,42	5,42	5,42	5,42	26
FR001400C07	AVENIR TELECOM	C	0,059	0,059	0,052	0,057 + 0,88	81975
FR0000062788	BARBARA BIJ	C				39	
FR0014002328	BASSAC	B	60	60,2	59,2	59,8 + 1,36	2377
FR0000062150	BLEECKER	B				14 - 4,51	
FR0014001254	BOURSE DIRECT	C	4,52	4,52	4,44	4,52	741
FR0000061137	BURELLE	A326	326	322	322	- 115	26
FR0000045544	CA TOULOUSE 31 COI	C	8701	8701	86	86,05 - 1,09	750
FR001261588	CAFOM	C	7,92	7,92	7,92	7,92 + 0,25	1
FR001400SJB87	CAMBODGE	A	116,5	116,5	116,5	116,5 - 1,27	106
FR0000064156	CARPENNE P.	C				101	
FR0012619052	CATAN A GROUP	B	4,45	4,45	4,305	4,335 - 0,8	21253
FR0012619079	CBO TERRITORIA	C	3,63	3,65	3,63	3,64 + 0,28	13006
FR0000037475	CP-COMPAGNIE FONC	C	0,75	0,75	0,75	0,75 + 50	1
FR0004031763	COHERIS	C	7,92	8,4	7,62	7,66 - 304	2489
FR0000044323	CRCAM ALPES PROV.	C	94,6	94,6	94,6	94,66 + 0,06	45
FR0000185606	CRCAM ATL VENDEE	C	99,35	100,38	99,35	99,98 + 0,38	277
FR001401768	CRCAM BRE PIC CC	B	21,9	22	21,9	22 + 0,27	2303
FR0000045213	CRCAM ILLE-VILAINE	C	79,2	79,2	77,5	78,8 - 0,88	787
FR00140161053	CRCAM LANGUEDOCCI	C	61,2	61,2	6	61,1 - 0,6	301
FR0000045239	CRCAM LOIRE HAUTE	C	68,7	68,8	68,55	68,8 - 1,02	462
FR0000045551	CRCAM MORBIHAN	C	77,5	77,5	77,4	77,48 - 0,01	237
FR0000185514	CRCAM NORD FR.	B	172	174	171,5	174 + 0,87	3829
FR0000044364	CRCAM NORM. SEINE	C	95,5	99,99	95,5	95,99 + 0,49	994
FR0000045828	CRCAM PARIS IDF	B	72,25	72,6	72,25	72,5	145
FR0000045346	CRCAM SUD RHONE	C	146,8	147,2	146,6	147,2 + 0,27	12
FR0000045304	CRCAM TOUR.PCITOU	C	85,5	85,99	85,51	85,99 + 0,57	184
FR0000050395	CROSSWOOD	C	10,8	10,9	10,9	10,9	2
FR0000062978	DEKUPLE	Δ	31,8	32	31,4	31,4 - 1,26	799
FR0000062900	DOCKPETAAMBES	C675	675	650	650	- 37	12

EURONEXT HORS SRD Suite ACTIONS FRANÇAISES

ISIN	VALEUR	OLV	+HT	+BS	CLÔT	ÉCART	VOL
FR0010428771	EAGLE FOOTBALL GRL	C	1875	1875	1,82	1,855 - 1,07	2224
FR0000031023	ELECTISTRASBURG	B	137	138,5	137	138 + 0,73	658
FR0004527838	EXEL INDUSTRIES	B	401	401	38,4	38,4 - 4,48	885
FR0000062101	FCASINO CANNES	B	1450	1450	1450	+ 0,69	4
FR0000061418	FIDUCIAL OFFSHOOL	C	274	274	274	274	1
FR0000060535	FIDUCIAL REAL EST.	B	170	170	170	- 1,73	8
FR001865280	FIGEAC AERC	C	8,86	9,2	8,86	9,1 + 2,25	13603
FR0000061418	FIDUCIAL OFFSHOOL	C	274	274	274	274	1
FR0000060535	FIDUCIAL REAL EST.	B	170	170	170	- 1,73	8
FR001865280	FIGEAC AERC	C	8,86	9,2	8,86	9,1 + 2,25	13603
FR0000061418	FIDUCIAL OFFSHOOL	C	274	274	274	274	1
FR0000060535	FIDUCIAL REAL EST.	B	170	170	170	- 1,73	8
FR001865280	FIGEAC AERC	C	8,86	9,2	8,86	9,1 + 2,25	13603
FR0000061418	FIDUCIAL OFFSHOOL	C	274	274	274	274	1
FR0000060535	FIDUCIAL REAL EST.	B	170	170	170	- 1,73	8
FR001865280	FIGEAC AERC	C	8,86	9,2	8,86	9,1 + 2,25	13603
FR0000061418	FIDUCIAL OFFSHOOL	C	274	274	274	274	1
FR0000060535	FIDUCIAL REAL EST.	B	170	170	170	- 1,73	8
FR001865280	FIGEAC AERC	C	8,86	9,2	8,86	9,1 + 2,25	13603
FR0000061418	FIDUCIAL OFFSHOOL	C	274	274	274	274	1
FR0000060535	FIDUCIAL REAL EST.	B	170	170	170	- 1,73	8
FR001865280	FIGEAC AERC	C	8,86	9,2	8,86	9,1 + 2,25	13603
FR0000061418	FIDUCIAL OFFSHOOL	C	274	274	274	274	1
FR0000060535	FIDUCIAL REAL EST.	B	170	170	170	- 1,73	8
FR001865280	FIGEAC AERC	C	8,86	9,2	8,86	9,1 + 2,25	13603
FR0000061418	FIDUCIAL OFFSHOOL	C	274	274	274	274	1
FR0000060535	FIDUCIAL REAL EST.	B	170	170	170	- 1,73	8
FR001865280	FIGEAC AERC	C	8,86	9,2	8,86	9,1 + 2,25	13603
FR0000061418	FIDUCIAL OFFSHOOL	C	274	274	274	274	1
FR0000060535	FIDUCIAL REAL EST.	B	170	170	170	- 1,73	8
FR001865280	FIGEAC AERC	C	8,86	9,2	8,86	9,1 + 2,25	13603
FR0000061418	FIDUCIAL OFFSHOOL	C	274	274	274	274	1
FR0000060535	FIDUCIAL REAL EST.	B	170	170	170	- 1,73	8
FR001865280	FIGEAC AERC	C	8,86	9,2	8,86	9,1 + 2,25	13603
FR0000061418	FIDUCIAL OFFSHOOL	C	274	274	274	274	1
FR0000060535	FIDUCIAL REAL EST.	B	170	170	170	- 1,73	8
FR001865280	FIGEAC AERC	C	8,86	9,2	8,86	9,1 + 2,25	13603
FR0000061418	FIDUCIAL OFFSHOOL	C	274	274	274	274	1
FR0000060535	FIDUCIAL REAL EST.	B	170	170	170	- 1,73	8
FR001865280	FIGEAC AERC	C	8,86	9,2	8,86	9,1 + 2,25	13603
FR0000061418	FIDUCIAL OFFSHOOL	C	274	274	274	274	1
FR0000060535	FIDUCIAL REAL EST.	B	170	170	170	- 1,73	8
FR001865280	FIGEAC AERC	C	8,86	9,2	8,86	9,1 + 2,25	13603
FR0000061418	FIDUCIAL OFFSHOOL	C	274	274	274	274	1
FR0000060535	FIDUCIAL REAL EST.	B	170	170	170	- 1,73	8
FR001865280	FIGEAC AERC	C	8,86	9,2	8,86	9,1 + 2,25	13603
FR0000061418	FIDUCIAL OFFSHOOL	C	274	274	274	274	1
FR0000060535	FIDUCIAL REAL EST.	B	170	170	170	- 1,73	8
FR001865280	FIGEAC AERC	C	8,86	9,2	8,86	9,1 + 2,25	13603
FR0000061418	FIDUCIAL OFFSHOOL	C	274	274	274	274	1
FR0000060535	FIDUCIAL REAL EST.	B	170	170	170	- 1,73	8
FR001865280	FIGEAC AERC	C	8,86	9,2	8,86	9,1 + 2,25</	

Les Echos SPÉCIAL ÉCONOMIE DURABLE

ENJEUX Les établissements français se sont imposés en fer de lance du mouvement mondial de la finance verte, mais l'élection de Donald Trump à la présidence des Etats-Unis a changé la donne. Ils gardent le cap tout en affichant leur pragmatisme.

Les pionniers de la finance durable forcés d'adapter leur stratégie

Thibaut Madelin

C'était il y a quatre ans, lors de la COP26 de Glasgow, et ça paraît une éternité. Les grands groupes financiers de la planète annonçaient en fanfare la création d'une alliance internationale visant à financer la transition de l'économie mondiale vers des émissions nettes zéro d'ici à 2050 au plus tard. Au même moment naissait son pendant bancaire, la Net-Zero Banking Alliance (NZBA).

Un succès diplomatique inespéré pour le Premier ministre britannique, Boris Johnson, et son conseiller, l'envoyé spécial des Nations unies pour l'action et le financement en matière de climat, Mark Carney. Et un coup de pouce phénoménal aux efforts des banques européennes, qui se voyaient ainsi ralliées par les géants de Wall Street, à leur tour convertis aux adages verts.

Révision des objectifs

Démarrée avec 43 membres en avril 2021, l'alliance a convaincu 144 banques représentant quelque 54.000 milliards de dollars d'actifs. Mais la réélection de Donald Trump à la présidence des Etats-Unis a changé la donne. A peine en fonction, le président américain a dénoncé l'accord de Paris, freiné les énergies renouvelables et tout misé sur le pétrole et le gaz avec sa devise « Drill, baby, drill » (« Fore, chéri, fore », en français).

Résultat, les grandes banques américaines et canadiennes ont quitté l'alliance, suivies par des japonaises et des australiennes. Pour survivre, la NZBA a proposé début mars à ses membres de revoir ses objectifs, en visant un réchauffement de la planète « bien en dessous



Dans le cadre de la Net-Zero Banking Alliance (NZBA), les banques ont réalisé un travail d'alignement des émissions de CO₂ des secteurs de leur portefeuille. Photo Alban Pernet/REA

de 2 °C » au lieu de 1,5 °C. Faute d'accord, elle risque de disparaître comme sa cousine de l'assurance, la Net-Zero Industry Act (NZIA).

Les acteurs français de la finance durable se retrouvent face à un défi : comment préserver leur avance sur ce métier sans en faire un fardeau ? « Il faut que la finance durable se réadapte aux évolutions géopolitiques », estime Michèle Pappalardo, présidente du comité du label ISR créé par Bercy, qui valide les fonds d'investissement respectant les principes de l'investissement socialement responsable. Cela suppose qu'on retravaille nos argumentaires. »

Par exemple : mettre en avant les risques financiers liés au réchauffement, comme l'impact économique des inondations ou incendies, qui continuent de faire consensus et font même l'objet de stress tests de la Banque centrale européenne (BCE). Mais pour les établissements français, qui ont basé en partie leur stratégie sur le verdissement de l'économie, il s'agit aussi de garder le cap, tout en préparant le marché à des secousses à court terme.

Dans le cadre de la NZBA, elles ont en effet finalisé l'an dernier un travail d'alignement des émissions de gaz carbonique des secteurs prioritaires

de leur portefeuille. Concrètement, cela implique de corréliser les financements accordés à des clients qui appartiennent à un secteur donné à la trajectoire d'émissions de CO₂ prévue par la banque sur ce secteur.

Engagements inchangés

« Nos engagements climatiques restent inchangés. Cependant, certains secteurs comme l'acier, l'aviation ou le transport maritime auront sans doute des difficultés à être en ligne avec un scénario net zéro en 2050 car les leviers de décarbonisation ne sont pas encore matures ou pas disponibles à l'échelle », reconnaît Laurence

Pessey, directrice de la responsabilité sociale et environnementale chez BNP Paribas. Sur le plan réglementaire, une approche plus pragmatique et moins conceptuelle apparaît indispensable. »

Crédit Agricole veut lui aussi maintenir sa stratégie et ses objectifs ESG, mais reconnaît que le chemin pour y arriver ne sera pas évident sur tous les secteurs. « Oui, nous avons des objectifs ambitieux », admet Eric Campos, directeur de l'engagement sociétal au sein de la banque verte, qui n'entend pas sortir de la NZBA. De son point de vue, la transition écologique prendra des décennies.

Le « backlash », ou rejet brutal américain, n'est pas le seul motif de ce pragmatisme. Certes, l'arrêt des projets éoliens offshore aux Etats-Unis pourrait affecter certaines banques européennes, mais l'Union européenne freine aussi ses ardeurs sur fond de coup de mou économique et de ras-le-bol bureaucratique. Témoin : son changement de pied sur les normes CSRD ou sur la sortie du moteur à essence en 2035.

Certes, l'arrêt des projets éoliens offshore aux Etats-Unis pourrait affecter certaines banques européennes, mais l'Union européenne freine aussi ses ardeurs.

L'avenir de la finance durable dépendra in fine des cadres réglementaires mis en place par les Etats et de la demande du marché pour des produits nouveaux, donc chers et risqués, comme en témoigne la faillite de Northvolt, le spécialiste suédois des batteries. Le tout dans un contexte géopolitique où la défense des frontières peut sembler plus urgente que celle du climat.

A moins que la finance verte tourne naturellement au kaki, à rebours des normes européennes de la taxonomie. « J'ai toujours trouvé inacceptable que l'on sorte le financement de la défense de la finance durable », souligne Yves Perrier, le président de l'Institut de la finance durable, et ancien président d'Amundi. ■

Une réglementation en pleine évolution

L'exécutif européen a présenté fin février la directive Omnibus pour alléger les contraintes administratives des entreprises. Parmi elles, la CSRD, les normes ESRS et la taxonomie verte, des textes qui encadrent le reporting extra-financier.

Mallory Lalanne

Dans un contexte d'inflation des règles de reporting environnemental, social et de gouvernance des entreprises, la Commission européenne a présenté le 26 février la directive Omnibus. En ligne de mire : la simplification de la directive relative à la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises (CSRD). La proposition réduirait drastiquement le nombre d'entreprises concernées, en limitant le reporting extra-financier à celles de plus de 1.000 employés et 50 millions de chiffre d'affaires ou plus de 25 millions d'euros de bilan.

« La directive Omnibus prévoit de diviser par cinq le nombre d'entrepris-

es qui vont devoir faire preuve de transparence. On passerait ainsi de 50.000 à 11.500 entreprises », détaille Arnaud Bergero, directeur général au sein du cabinet Goodwill Management. Elle repousserait également de deux ans sa mise en application. Les groupes de plus de 1.000 salariés devraient ainsi publier leur reporting en 2028 sur leurs activités 2027.

« Les sociétés cotées de plus de 500 salariés soumises à la directive doivent continuer à publier leur rapport et à les auditer », précise Abrial Gilbert-Halluin, ancien conseiller du rapporteur de la directive CSRD au Parlement européen. L'obligation d'un audit limité obligatoire pour tous demeure, ce qui signifie que les auditeurs ne se concentreront que sur les pièces qui présentent un risque plus élevé d'erreurs ou d'omissions. »

En découle une simplification des normes européennes de reporting de durabilité (ESRS). Ces normes qui ont été pensées de façon uniforme, avec des spécificités sectorielles, indiquent aux dirigeants ce sur quoi il est important de reporter, par exemple la gestion

des déchets si on évolue dans le secteur industriel.

« L'idée, c'est de préserver le principe de double matérialité et de simplifier les ESRS afin de réduire le volume des publications. La Commission européenne souhaite utiliser ce qui a été défini pour les PME comme base de travail pour redéfinir les standards, ce qui réduirait les points de données à déclarer de 800 à une trentaine », concède Abrial Gilbert-Halluin.

Procédure d'urgence

Est aussi affecté le règlement autour de la taxonomie de 2020. L'objectif de ce texte, qui permet de définir quelles activités économiques peuvent être considérées comme vertes, est de pouvoir aiguiller les investissements vers des entreprises durables. Si, jusqu'à présent, les sociétés de plus de 250 salariés (50 millions d'euros de chiffre d'affaires ou 25 millions d'euros de bilan) étaient concernées, le périmètre semble là aussi se restreindre.

« Ce règlement ne devrait s'appliquer qu'aux entreprises de plus de 1.000 salariés, qui réalisent plus de



La directive Omnibus doit encore être soumise au Parlement européen et aux Etats membres de l'Union pour approbation. Photo Shutterstock

450 millions d'euros de chiffre d'affaires. Cela est fort dommage car ce texte offre une grille de lecture très intéressante aux banques et aux investisseurs. C'est grâce à cela que nous avons attiré des capitaux étrangers sur le continent européen », commente Arnaud Ber-

gero. Concrètement, les entreprises concernées doivent fournir des informations sur les investissements réalisés.

Ce texte, qui doit encore être soumis au Parlement européen et aux différents Etats membres pour approbation, pourrait être adopté

en procédure d'urgence. « Il est fort probable que la directive Omnibus entre en vigueur d'ici à l'été 2025, ce qui laisserait six mois aux entreprises pour comprendre leurs nouvelles obligations et se rendre compte qu'elles sont exemptées », rapporte une source européenne. ■

INTERVIEW Yves Perrier, président de l'Institut de la finance durable et président du conseil d'administration d'Edmond de Rothschild, plaide pour le pragmatisme.

« Il faut conserver l'ambition de maîtriser le réchauffement climatique sans être dogmatique »

L'ancien patron d'Amundi estime que les acteurs de la finance verte ont toutes les cartes en main pour faire face au « backlash » américain sur la transition écologique depuis l'élection de Donald Trump.

Donald Trump renonce à l'accord de Paris. Bruxelles assouplit ses normes environnementales. La finance durable a-t-elle un avenir ?
A partir de la COP de 2015, nous avons vu un engagement très fort de tous les acteurs économiques et financiers dans la transition écologique. Malheureusement, ceci a souvent été réalisé dans une grande confusion du fait d'une approche inappropriée. Réussir la transition écologique n'est pas une option, c'est une obligation pour maîtriser le réchauffement climatique. Il peut y avoir un débat sur le rythme ou les moyens, mais le consensus sur l'objectif essentiel demeure au plan mondial – y compris aux Etats-Unis.

Dans quel sens l'approche était-elle inappropriée ?
En simplifiant, je dirais qu'on a trop pris cette question sous un angle moral. Or, réaliser la transition écologique, c'est d'abord faire une révolution industrielle globale. Parce qu'il faut réinventer l'énergie, les produits, les modes de fabrication. Et pour réaliser cette transformation, ce dont nous avons besoin, c'est d'une nouvelle économie politique portant une responsabilité renouve-

YVES PERRIER
Président de l'IFD

lée des Etats, des entreprises et du secteur financier – chacun dans son rôle – et d'une adhésion des citoyens.

Le secteur financier s'est fixé des objectifs et des engagements clairs en matière de CO₂. Faut-il être plus souple dans la façon de les aborder ?
La finance peut fixer des objectifs, mais ce n'est pas elle qui fait la décarbonation. Ce sont les entreprises qui avancent au rythme des progrès technologiques et des investissements industriels. Le rôle de la finance est d'abord et surtout d'allouer efficacement le capital à cette transformation en mettant en place des solutions de financement innovantes, en incitant les entreprises à mettre en

« Le secteur financier n'est pas là pour se substituer aux gouvernements démocratiquement élus en distribuant les bons et mauvais points. »

place des stratégies de transition ambitieuses et crédibles.

Pour cela, vous avez besoin de données. Or la Commission européenne propose de réduire le poids de la directive CSRD sur le reporting extra-financier...
Pour piloter la transition, il est nécessaire de disposer d'indicateurs robustes et partagés par l'ensemble des acteurs. Mais il faut avoir le courage de la simplicité. Le travail en cours de simplification sur la CSRD va dans le bon sens. Pour piloter et évaluer la décarbonation, il faut revenir à l'essentiel, c'est-à-dire la trajectoire d'émissions de CO₂, les investissements prévus pour la tenir. La validité de l'information produite n'est pas corrélée – bien au contraire – au nombre d'indicateurs. Il ne faut donc pas jeter le bébé avec l'eau du bain mais revenir aux indicateurs essentiels, et faire davantage confiance aux acteurs.

La Net-Zero Banking Alliance propose de respecter un scénario de réchauffement « bien en dessous de 2 °C » et non plus 1,5 °C. La soutenez-vous ?
Il faut conserver l'ambition de maîtriser le réchauffement climatique. Mais ne soyons pas dogmatiques. La question majeure n'est pas de débattre pour savoir s'il faut viser 1,5 °C ou 2 °C, c'est d'impulser fortement, dès maintenant, les investissements nécessaires à la transition.

« Il ne faut pas jeter le bébé avec l'eau du bain mais revenir aux indicateurs essentiels, et faire davantage confiance aux acteurs. »

Il faut également rester flexible, car nous sommes dépendants de l'évolution des technologies. L'économie est en effet une matière vivante, et il serait contreproductif de vouloir tout planifier ex ante.

Le secteur financier doit-il abandonner ses engagements ?
La mission principale du secteur financier dans cette affaire est, je l'ai dit, d'allouer le capital nécessaire aux financements des investissements de la transition écologique. En revanche, le secteur financier n'est pas là pour se substituer aux gouvernements démocratiquement élus – en distribuant les



Yves Perrier, président de l'Institut de la finance durable.
Photo Eric Tschaen/RÉA

bons et mauvais points. Cette approche est contreproductive et aboutit à prendre en otage la question de la transition, comme c'est le cas aujourd'hui aux Etats-Unis, où elle est devenue l'un des éléments du clivage politique.

Ne risquez-vous pas d'être accusé de greenwashing ?
Au contraire, c'est en s'inscrivant dans une approche « morale » et non économique que le secteur financier s'expose au risque de greenwashing. Contribuer efficacement à la transition ne doit pas être pour le secteur financier une affaire de marketing. C'est d'abord une affaire de conviction et de responsabilité vis-à-vis de la société. C'est

s'inscrire dans une vision de l'entreprise qui vise certes à satisfaire l'intérêt financier des actionnaires, mais également l'intérêt général des pays où l'entreprise opère.

La défense doit-elle faire partie de la finance durable ?
Que l'on arrive à se poser ce type de questions montre à quel niveau de confusion on peut arriver ! La finance durable, c'est une cause d'intérêt général. Le premier devoir qu'ont les Etats vis-à-vis des citoyens, c'est d'assurer leur sécurité. Donc il faut évidemment pouvoir la financer ! J'ai toujours trouvé inacceptable que l'on sorte le financement de la défense de la finance durable. — Propos recueillis par T.M.

Le Printemps des terres, un outil de la transition écologique agricole

La mission de cette initiative privée est d'accompagner l'installation des agriculteurs, de faciliter l'accès au foncier et de mettre en place des actions durables pour sécuriser les revenus des exploitations.

Les rejets de l'agriculture représentent 19 % des émissions de gaz à effet de serre en France, ce qui en fait le deuxième secteur d'activité le plus émetteur après les transports (30 %). Comme de nombreux acteurs économiques, la filière doit engager une réflexion globale pour tendre vers des pratiques respectueuses de la biodiversité, économes en eau, tout en s'adaptant à des phénomènes climatiques extrêmes, la sécheresse, les inondations. Un double défi que certains acteurs s'engagent à relever aux côtés des agriculteurs.

Le Printemps des terres fait partie de ceux qui restent convaincus que les exploitants peuvent jouer un rôle proactif dans la transition écologique. Créée en 2020, cette société à mission est une foncière écologique. En clair, une entreprise qui achète des terres agricoles appauvries et des forêts en mauvais état, afin de les restaurer puis les louer à des agriculteurs qui s'installent.

Au bout de cinq ans, ces derniers disposent du droit d'acheter ces terres restaurées à la condition expresse de garantir à long terme la poursuite de pratiques agricoles respectueuses de l'environnement, de la biodiversité et des enjeux climatiques. Cela leur per-

met ainsi de s'installer à moindre risque financier et d'investir dans le foncier une fois leur modèle économique stabilisé.

A l'origine de cette société : Sylvain Goupille, fondateur et ancien dirigeant de Mirova Althelia, un fonds privé de solutions fondées sur la nature ayant entre autres financé la gestion d'une aire marine protégée de plus de 10.000 hectares, et Laurent Piermont, un expert reconnu de la biodiversité, ancien président de la Société forestière et fondateur de CDC Biodiversité, qui a développé un outil destiné aux entreprises et aux institutions financières afin de mesurer l'empreinte des activités économiques sur la biodiversité.

Restaurer 15.000 hectares d'ici à 2027

« La transition écologique se fait dans les territoires, mais les éleveurs et les agriculteurs se heurtent à des obstacles culturels, techniques et financiers. Si les barrières culturelles vont naturellement se lever avec l'arrivée d'une nouvelle génération plus encline à mettre en place des pratiques durables, le défi financier semble plus difficile à relever. Lorsqu'un agriculteur souhaite s'installer, il doit le plus souvent investir plus de 500.000 euros pour générer un revenu au niveau du SMIC », concède Sylvain Goupille.

Le Printemps des terres a déjà engagé la restauration de près de 35 sites en France et a pour ambition de réhabiliter 15.000 hectares dégradés sur le territoire d'ici à 2027. « Nous sommes en capacité, grâce à des levées de fonds, de déployer entre 20 et 30 millions

d'euros par an, mais ce n'est pas à la hauteur des enjeux. Nous n'y arrivons pas seuls », concède le cofondateur du Printemps des terres, dont l'activité est depuis le début de l'année à l'équilibre. Selon lui, pour enrayer l'appauvrissement des usages du foncier et la dégradation des écosystèmes, il faudrait « des dizaines de milliards d'euros que le système financier devrait apporter de manière durable ».

Autre paramètre du modèle économique de la société, qui accueille à son capital différents investisseurs dont BNP Paribas, Allianz Vie, Apicil et MAIF Impact : lorsqu'elle achète des terrains ou des forêts et réalise des investissements écologiques, elle mesure le nombre de tonnes de CO₂ séquestrées, la surface de biodiversité restaurée. Le Printemps des terres se charge ensuite de faire financer ces « services environnementaux » par des entreprises soucieuses de contribuer aux objectifs de développement durable. Des opérations validées par des organismes publics et le ministère de l'Ecologie. — M. L.

Sur le Web

● **STRATÉGIE**
Transition écologique des travaux publics : l'exemple de Legros TP.

● **SOLUTIONS**
Un rapport pour partager les bonnes pratiques des acteurs financiers.

Sur www.lesechos.fr/thema

«Les Echos de l'IA», votre nouveau podcast hebdomadaire dédié à l'intelligence artificielle.

Finance, médecine, culture, tech...
Chaque semaine, écoutez l'interview d'un professionnel qui raconte comment l'intelligence artificielle transforme son quotidien et la manière dont il conçoit son métier.



Retrouvez tous les épisodes sur :

lesechos.fr/podcasts

Et sur toutes les plateformes de podcast



Les Echos
Prenez un temps d'avance

Les Echos SPÉCIAL LOGISTIQUE

ENJEUX Progiels de gestion des transports, jumeaux numériques, entrepôts connectés... Les chaînes logistiques se veulent de plus en plus résilientes face aux fluctuations d'une demande complexe, ainsi qu'aux nouveaux risques technologiques et géopolitiques.

Quand les supply chains se réinventent grâce à la tech et à l'IA

Eliane Kan

De la crise financière de 2008 à la pandémie de Covid, en passant par les conflits géopolitiques et les menaces sur les droits de douane, « le commerce international résiste à tous les défis possibles et imaginables », constatait John Pearson, PDG du géant DHL Express, lors d'une conférence de presse le 14 mars dernier à Mexico. « Il faut dire que les chaînes logistiques s'adaptent et se réinventent en permanence », observe Nathalie Fabbe-Costes, directrice de recherche au Centre d'études et de recherche en gestion d'Aix-Marseille (Cergam). Progiels de gestion des transports (TMS), jumeaux numériques, entrepôts connectés... les solutions technologiques, notamment l'IA, rendent chargeurs, transporteurs et logisticiens agiles et résilients dans un monde complexe et incertain.

Simulation en temps réel

Pour réaliser efficacement les expéditions, les TMS côté chargeurs (DDS Logistics, Generix, Shiptify...) aident à gérer les appels d'offres transporteurs, planifier les itinéraires et assurer le suivi des livraisons. Quant aux TMS transporteurs (Akanea, Alpega, Dashdoc, PTV...), ils servent au quotidien à ordonner les enlèvements et les tournées, assurer la traçabilité des marchandises, suivre en temps réel les véhicules, respecter les temps de conduite et facturer les clients.

Dans le sillage des TMS, des start-up comme DCbrain, Kardinal, Mapo, Transportlive ou Urbantz récupèrent leurs données pour constituer un jumeau numérique du chargeur ou du transporteur, dans lequel des algorithmes



Les jumeaux numériques et l'IA s'étendent à l'entrepôt connecté qui intègre l'Internet des objets, la robotique et les systèmes de gestion d'entrepôt. Photo Shutterstock

d'IA simulent en temps réel des scénarios d'optimisation des coûts opérationnels.

Objectif : éviter les kilomètres à vide, réduire les distances parcourues ainsi que les émissions de CO₂, introduire les véhicules électriques, voire la cyclologistique, etc. « Les gains de productivité peuvent atteindre 30 % en fonction de la situation de départ », indique Fabien Esnault, PDG du cabinet de conseil en stratégie d'innovation SprintProject. « Nous étudions aussi comment fidéliser les transporteurs sous-traitants sur le dernier kilomètre, en les rémunérant mieux. Le

tout, sans augmenter les coûts », fait valoir Cédric Hervet, cofondateur de Kardinal, qui constate une augmentation d'au moins 10 % de la productivité de ses clients.

Entrepôts connectés

À présent, les jumeaux numériques et l'IA s'étendent également à l'entrepôt connecté, qui intègre l'Internet des objets (IoT), la robotique et les systèmes de gestion d'entrepôt (WMS).

Témoignage, l'allemand Kion qui, dans le cadre d'un accord avec Nvidia et Accenture, phosphore sur « des jumeaux numériques pour

concevoir de nouvelles configurations d'entrepôt plus efficaces et sûres, sans interrompre les opérations », décrit Bruno Chambraud, responsable du département Systèmes chez Still, une filiale de Kion spécialiste des chariots élévateurs, robots et racks robotisés.

Pour sa part, l'ETI lilloise Exotec fournit des robots qui convoient des lots de 30 kg au sol et dans les racks, jusqu'à 14 mètres de hauteur. De quoi augmenter de 30 % la densité du stockage. « Outre les grands projets, nos clients multiplient les entrepôts de 1.000 m² qui interagissent entre eux, notamment pour le

nearshoring [stratégie d'externalisation des activités commerciales et de production dans des pays proches géographiquement, NDLR], souligne Renaud Heitz, cofondateur et directeur technique. Au gré de la conjoncture géopolitique ou de la vie des affaires, ces entrepôts s'adaptent rapidement aux pics d'activité. »

Plateformes de visibilité

Et quelques semaines suffisent à reconfigurer les fonctions majeures de l'entrepôt, comme passer des tournées de groupage-dégroupage à un modèle de rayonnement régional direct, ou au cross-canal

« Outre les grands projets, nos clients multiplient les entrepôts de 1.000 m² qui interagissent entre eux, notamment pour le nearshoring. »

RENAUD HEITZ
Cofondateur et directeur technique d'Exotec

(e-commerce, livraison en boutique, click & collect).

Il reste à assurer aux chargeurs le suivi direct de leurs expéditions tout au long de la chaîne logistique, grâce aux plateformes de visibilité en temps réel. Lesquelles s'interfaçent avec les systèmes d'information des transporteurs routiers, maritimes, aériens ou ferroviaires pour localiser les marchandises partout dans le monde. Citons, entre autres, l'indien Fourkites, l'américain Project44 ou le français Shippeo.

« Notre IA vérifie la qualité des données provenant des GPS, des événements de transport et des systèmes transactionnels ainsi que celle des données saisies manuellement par des transporteurs sous-traitants, en les recoupant avec d'autres sources de données », précise Lucien Besse, cofondateur de Shippeo. Par ailleurs, la plateforme alerte ses utilisateurs des risques majeurs susceptibles de peser sur leurs expéditions (tsunamis, ouragans, inondations...). Et ce, partout dans le monde. ■

TROIS NOUVELLES SOLUTIONS INTELLIGENTES POUR LA LOGISTIQUE



SUPERVISER LE DERNIER KILOMÈTRE

Pour livrer les colis du dernier kilomètre, les entreprises de transport ont de plus en plus besoin de recourir à des prestataires. Or ces derniers ne sont pas aisément géolocalisables. Un problème auquel répond SuiviDeFlotte, un éditeur de télématique et de gestion de flottes. L'entreprise propose d'équiper les sous-traitants d'un boîtier localisateur. Qui plus est, ce boîtier est connecté à différents capteurs de façon à détecter des anomalies de température ou des changements d'itinéraire. Dans ce cas, le donneur d'ordre en est automatiquement averti par la plateforme. En 2025, l'éditeur va enrichir son offre avec des algorithmes d'IA. En vue, la détection des fraudes au carburant et la maintenance prédictive des véhicules.



SÉCURISER LE TRANSPORT INTERNATIONAL

Face aux vols de marchandise et aux risques d'introduction de produits illicites dans les véhicules, containers et wagons, les transporteurs veulent sécuriser leurs flux partout dans le monde. D'où l'intérêt de la nouvelle constellation satellitaire du français Kinéis. Sa particularité est d'être dédiée à l'Internet des objets (IoT), une première en Europe. Grâce à ses 25 nanosatellites, l'opérateur toulousain assure un suivi en temps réel des véhicules, trains ou navires, en tout point du globe. Et ce, avec une précision de quelques mètres. La surveillance de l'intégrité de la marchandise est assurée par des capteurs qui remontent leurs données grâce au module satellitaire embarqué dans le boîtier fourni par Kinéis.



AMÉLIORER LA PRODUCTIVITÉ DES ENTREPÔTS

Avec son exosquelette connecté, German Bionic veut aider à augmenter la productivité des entrepôts tout en assurant la sécurité et le confort des opérateurs. Rappelons que ces derniers doivent quotidiennement manipuler des charges lourdes et effectuer plusieurs kilomètres à pied. Son nouvel Apogee Ultra soulage l'opérateur en délivrant une assistance à la marche et jusqu'à 36 kg de soutien au levage d'une charge lourde. Autre point fort, les données d'usage, comme le poids soulevé, le temps d'utilisation et le nombre de pas effectués, sont transmises à l'IA de German Bionic. L'enjeu étant d'adapter l'exosquelette aux mouvements de son utilisateur grâce à des mises à jour logicielles.

Mecalux ouvre de nouvelles voies vers l'entrepôt connecté

SOLUTIONS Le groupe espagnol propose des systèmes automatisés et robotisés de préparations de commandes, de stockage et de gestion de flux de marchandises.

Bruno Mouly

Hausse sensible de productivité des préparations de commandes, réduction importante des risques d'erreur, optimisation du stockage, traçabilité des flux et des stocks en temps réel... Bienvenue dans l'entrepôt 4.0 ultra-performant et connecté grâce aux systèmes automatisés et robotisés de Mecalux.

« Nous concevons, fabriquons et commercialisons un ensemble de solutions clé en main d'automatisation et de digitalisation des entrepôts à l'aide de nos 12 usines, de nos 7 centres de R&D et d'un effectif de 5.500 personnes dans le monde », indique Matthieu Miler, directeur général de Mecalux France et Belgique.

Des transtockeurs automatisés

Le groupe industriel familial propose aux grandes entreprises et aux PME de tous secteurs d'activité deux types de dispositifs automatisés : ceux qui servent au stockage et aux préparations de commandes de bacs de produits, et d'autres spécialisés dans le transport et le stockage de palettes.

« A partir d'un diagnostic de l'activité de leurs entrepôts, nous propo-

sons une gamme variée de solutions innovantes à nos clients pour répondre à leurs besoins spécifiques de gestion automatisée de bacs ou de palettes », précise Matthieu Miler. Ses transtockeurs permettent notamment de ranger automatiquement des bacs de produits dans des racks en hauteur ; et ses systèmes de navette automatisés de les prélever pour les apporter à un convoyeur mécanique qui les achemine aux postes manuels de préparation de commandes.

L'entreprise a développé un bras robotisé capable d'assister les préparateurs de commandes en détectant et en prélevant grâce à l'IA les produits dans les bacs.

Mecalux va même plus loin. L'entreprise a développé un bras robotisé capable d'assister les préparateurs de commandes en détectant et en prélevant grâce à l'IA les produits dans les bacs. Ce cobot

(robot collaboratif) aide les opérateurs à accélérer les préparations de commandes ou les libère d'une tâche répétitive pour faire autre chose. « L'automatisation apporte une souplesse dans l'organisation du travail en entrepôt. Elle permet même d'anticiper la préparation de commandes en temps masqué la nuit, à partir d'ordres donnés la veille au soir », explique le dirigeant.

Robots mobiles autonomes

Mecalux offre, de même, des transtockeurs automatisés pour ranger les palettes dans les rayonnages, ou des systèmes de navette pouvant se déplacer en 3D pour gérer l'entrée et la sortie des stocks de palettes. Enfin, l'industriel a lancé l'an dernier sa flotte de robots mobiles autonomes qui servent à transporter des bacs de produits ou des palettes en se déplaçant librement dans l'entrepôt pour les apporter aux stations de préparation de commandes ou dans les racks de stockage.

Tous ces dispositifs automatisés sont pilotés par un logiciel de gestion intelligente de l'entrepôt appelé WMS (Warehouse Management System), fourni également par Mecalux et qui constitue le cerveau de l'entrepôt.

A la fois interfacé aux systèmes d'information de l'entreprise, dont il exploite les données, et connecté à tous les dispositifs automatisés et robotisés, le WMS est le chef d'orchestre de l'organisation des flux et des stocks. « Il optimise les commandes, organise et trace en temps réel les flux de marchandises et les stocks et gère leur expédition », expose Matthieu Miler.

L'entreprise vient d'y intégrer un module d'IA générative qui permet aux utilisateurs de dialoguer naturellement avec le logiciel. Fruit du travail de l'équipe d'ingénieurs spécialisés de Mecalux, cette avancée technologique vise à simplifier la prise de décisions et à accélérer l'exécution des opérations. Les utilisateurs peuvent désormais obtenir des informations précises sur l'activité de l'entrepôt (productivité, charge de travail, état des commandes, taux d'occupation de stockage...), sous forme de données chiffrées (listes, tableaux) ou de graphiques via une simple conversation.

Ils peuvent aussi déclencher des actions spécifiques en conversant avec le chatbot, comme lui demander de libérer les commandes urgentes en attente d'expédition ou de débloquer une allée spécifique. ■



Mecalux propose deux dispositifs qui servent au stockage et aux préparations de commandes de bacs de produits, ainsi qu'au transport et au stockage de palettes. Photo Manitou Groupe/Mecalux

TRANSFORMATION

Pourquoi l'IA a le vent en poupe dans le fret maritime

L'intelligence artificielle part à l'assaut des grandes solutions qui permettent de numériser la gestion des flottes de navires et des conteneurs.

Erick Haehnsen

Optimiser les routes maritimes, réduire les consommations de carburant et les émissions de gaz à effet de serre (GES), tracer et sécuriser les marchandises, gérer la conformité réglementaire et technique, telles sont les nouvelles applications de l'intelligence artificielle dans le fret maritime.

En ce qui concerne les routes maritimes, des éditeurs comme Amphitrite, Everstream Analytics, Marine Weather Intelligence, Sinay, True North Marine, etc., automatisent, grâce à l'IA, le calcul d'itinéraire en fonction des conditions météorologiques, des courants marins, de la vitesse du navire, des temps d'attente au port, de la disponibilité des carburants en escale... « A la suite des récentes attaques en mer Rouge, ces technologies ont permis d'étudier les possibilités de dérouter le trafic maritime en passant par le cap de Bonne-Espérance », remarque Nathalie Fabbe-Costes, directrice de recherche au Centre d'études et de recherche en gestion d'Aix-Marseille (Cergam).

De véritables « tours de contrôle »

En matière de gestion de flotte, les plateformes d'ABS Wavesight, Cloud Fleet Manager, Danelec, Hanscaicsoft, MariApps, ShipNet ou Veson Nautical couvrent la maintenance des navires, leur conformité réglementaire et technique, la gestion des équipages, la performance énergétique et l'optimisation des opérations.

« Les compagnies maritimes sont en train d'intégrer ces différentes technologies dans de véritables « tours de contrôle » afin de disposer d'une vue consolidée et détaillée de leurs opérations dans le monde », décrit Jérôme Bour, associé au cabinet de conseil logistique Newton Vaureal.

Accord stratégique avec Google

Dans cet esprit, CMA-CGM a conclu un partenariat stratégique de cinq ans sur l'IA avec Google, afin d'optimiser les itinéraires maritimes, la manutention des conteneurs, la gestion des stocks et la livraison des marchandises. Au passage, l'armateur compte réduire à la fois ses coûts et son empreinte carbone. CMA CGM recourt également à la scale-up parisienne XXII, spécialiste de l'IA appliquée à la vision par ordinateur.

« Partout, en simultané et sans interruption, la solution donne la capacité d'identifier les conteneurs, contrôler le chargement et le déchargement des bateaux, remonter l'information horodatée en temps réel dans une base de données », explique William Eldin, PDG de XXII. De quoi connaître au fil de l'eau le niveau d'occupation des quais de chargement, détecter l'arrivée et le départ d'un train ou d'autres véhicules (camionnettes, poids lourds, vélos...).

Pour sa part, le marseillais Traxens mise sur ses capteurs pour conteneurs, équipés d'une carte SIM, qui communiquent leurs données aux autorités portuaires en se connectant à n'importe quel réseau cellulaire. « Nos algorithmes d'apprentissage automatique détectent les opérations frauduleuses, comme introduire des marchandises illicites dans le conteneur », précise Cédric Rosemont, PDG de Traxens. ■

COOPÉRATION

Les constructeurs et les énergéticiens relèvent ensemble le défi du transport routier électrique

Pour favoriser l'adoption de leurs camions électriques, les constructeurs de poids lourds multiplient les partenariats avec des énergéticiens.

Selon les hypothèses de la Stratégie nationale bas carbone (SNBC), la part des immatriculations des poids lourds électriques neufs pourrait s'élever en 2030 à 35 %, contre 1,4 % en 2024, avec 670 véhicules de plus de 5,1 tonnes. « En 2025, les immatriculations neuves devraient avoisiner les 2.500 unités, soit 5 % du marché », estime Jean-Yves Kerbrat, directeur général de MAN Truck & Bus France.

Comme tous les autres constructeurs de poids lourds en Europe, l'industriel allemand sera contraint en 2030 de réduire de 45 % les émissions moyennes de ses camions neufs, puis de 65 % en 2035 et de 90 % en 2040.

Pour atteindre cet objectif, les constructeurs étoffent leurs gammes afin de répondre à tous les usages, tout en multipliant les alliances avec des énergéticiens, en vue de faciliter l'acquisition de leurs véhicules électriques – à l'instar des partenariats signés par MAN avec EDF.

Prix réduit de 25 %

L'enjeu, pour EDF, est d'aider ses clients à décarboner leurs activités en leur facilitant l'acquisition ou la location de véhicules lourds électriques. Le contexte s'y prête, sachant que leur coût de possession ou de location se rapproche de plus en plus de celui des poids lourds thermiques. « Dès 2027, le transport va être intégré dans les échanges de quotas d'émissions, ce qui va entraîner une augmentation du coût des carburants fossiles », souligne Nelly Recrosio, directrice marché d'affaires chez EDF.



La question de la recharge des véhicules électriques est déterminante pour les constructeurs.

Photo Scania

Autre facteur, l'extension en 2025 des certificats d'économie d'énergie (CEE) à l'achat et à la location de véhicules électriques neufs. Ce qui peut réduire de 25 % le prix d'un véhicule lourd, hors taxe. Ces CEE sont financés par les distributeurs de carburant et les fournisseurs d'énergie comme EDF, qui a signé des conventions de partenariat avec Volvo Trucks et avec MAN notamment. L'énergéticien français prévoit cette année de favoriser le financement de plusieurs milliers de véhicules au travers des CEE, dont plusieurs centaines sont destinées au transport routier de marchandises.

DAF Trucks noue, quant à lui, un partenariat avec TotalEnergies pour que les utilisateurs de ses camions électriques accèdent facilement à un réseau de bornes de

recharge. « Cet accord porte notamment sur le développement et l'utilisation des infrastructures de recharge », indique François Roncin, responsable des ventes directes et électriques pour les grands comptes de DAF Trucks France. Lequel a pour ambition de proposer une offre globale, depuis l'achat du véhicule jusqu'à la mise en service des bornes, en passant par la formation des conducteurs.

Scania, quant à lui, a créé Eriunion, une société spécialisée dans les solutions de recharge et la réalisation d'installations clé en main. En outre, Scania travaille avec des énergéticiens à la définition de projets pilotes pour packager la fourniture de solution de recharge et d'énergie, afin de baisser les coûts d'exploitation de ses clients. — E. K.

Sur le Web

● **DÉCRYPTAGE** Plus de fournisseurs, des assurances maison : les pistes pour renforcer les supply chains mondiales, d'après le baromètre Kyu.

● **PANORAMA** Transports décarbonés en Europe, l'accélération.

● **STRATÉGIE** PME, ETI : l'art d'aller chercher la croissance à l'international.

● **TENDANCE** Chaîne d'approvisionnement et grande distribution : ce que l'IA va changer.

Sur www.lesechos.fr/thema



« Ekko, messenger du numérique » par Anthony Martin pour « Les Echos »

EN VUE

Peter Navarro



In'y a, dit-on, que les imbéciles qui ne changent pas d'avis, Peter Navarro doit être très intelligent. A 75 ans, cet économiste est l'un des cerveaux derrière le protectionnisme de Trump, qui a annoncé mercredi de nouvelles barrières tarifaires. « Mon Peter », comme l'appelle Trump, était déjà au cœur du premier mandat. Pour le second, il est de retour, et à l'image de son Donald : le même, en pire. Longtemps, le « tsar des tarifs » a été un néolibéral convaincu. Dans ses ouvrages et devant ses étudiants, ce diplômé de Harvard vantait le libre-échange et la mondialisation. A l'époque, celles des années Reagan à Clinton, il était même écologiste, spécialiste des énergies propres. Certes, on a tous fait des erreurs de jeunesse. Mais fils de musicien, issu d'un milieu modeste, il a poussé jusqu'à rejoindre les démocrates. Il a même brigué sous leur bannière, sans succès, la mairie de Seattle. C'était avant de tomber. Sur la tête ? Non, sur la Chine. Un « game changer », et une véritable obsession chez lui, qui en fait le tenant d'une ligne très ferme et protectionniste. Sinon, ça sera la « Death by China », titre d'un de ses ouvrages tout en nuances, comme les aime Trump. C'était avant de tomber à nouveau. Dans le complotisme, lors du Covid. Puis face à la justice, après l'assaut du Capitole. En 2024, il a fait quatre mois de prison pour « outrage au Congrès » après avoir refusé de fournir des documents à la commission d'enquête. Il en est sûr, Biden a volé l'élection de Trump. C'est son avis et il n'en changera pas. — **Derek Perrotte**

Lire nos informations
Page 6

Tir cadré

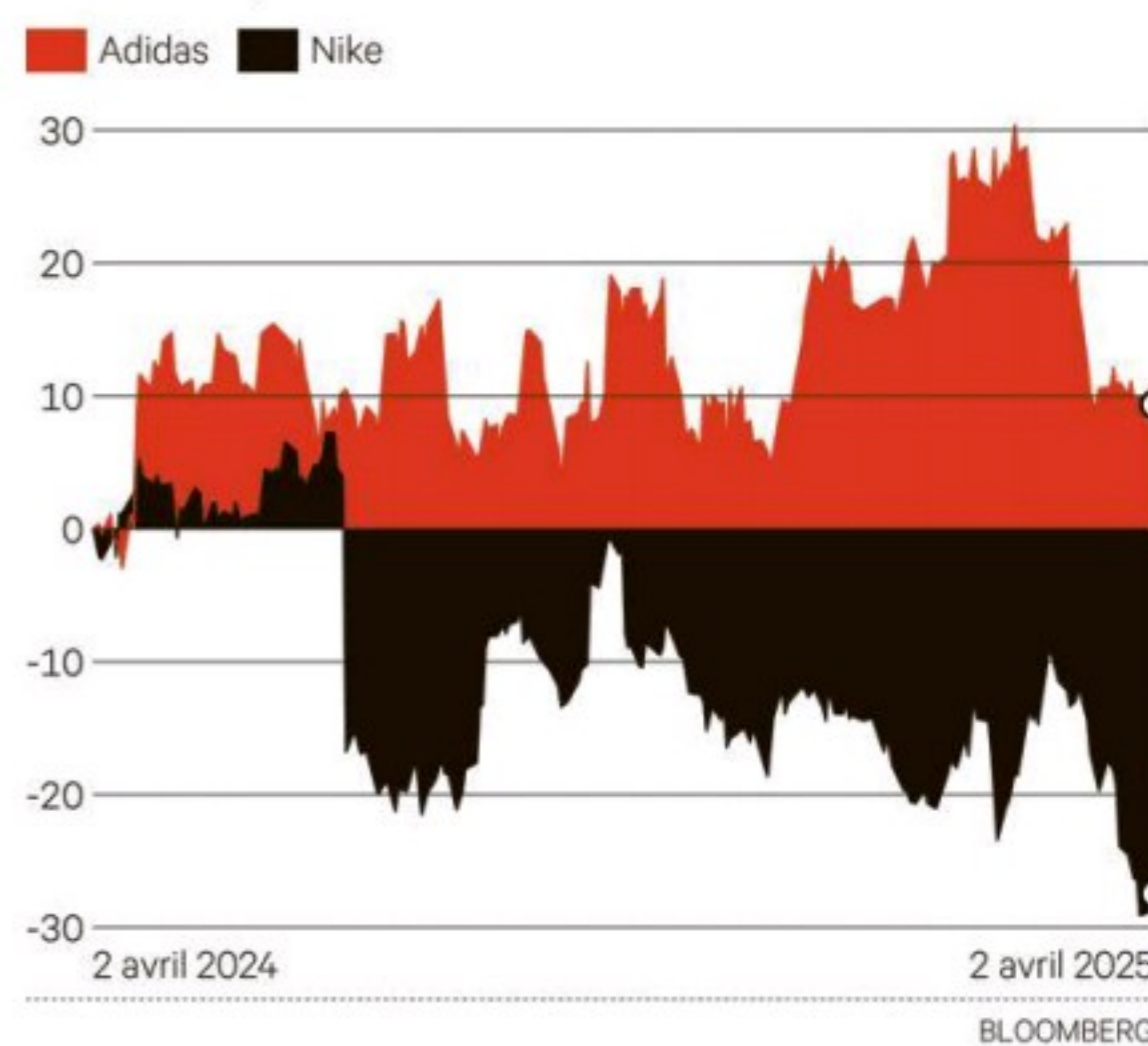
Adidas a une longueur d'avance sur son adversaire de toujours, l'américain Nike.

« Prudence est mère de sûreté ». En ancien footballeur professionnel qu'il est, on aurait pu attendre de Björn Gulden, l'entraîneur d'Adidas depuis janvier 2023, qu'il prenne plus de risques. Mais c'est peut-être de son passé de milieu de terrain du FC Nuremberg qu'il a tiré la meilleure tactique de jeu qui soit, la prudence. Rien de nouveau n'est ressorti des journées investisseurs que la marque aux trois bandes a organisées en amont de ses comptes du premier trimestre, prévus le 29 avril. Elle a réitéré les objectifs dévoilés début mars, jugés timides même si supérieurs à ceux de ses adversaires. Ce « pas de nouvelle, bonne nouvelle » résonne en ces temps de guerre commerciale et de taxes tous azimuts comme une « très bonne nouvelle ». Le chiffre d'affaires trimestriel devrait, selon le consensus, croître de 12 % à devises constantes sur un an. Un tir cadré, dans la foulée de 2024, qui permettra à Björn Gulden de se réjouir à la fois en se regardant et en se comparant. Car ses rivaux Puma et Nike traversent une passe délicate, entre carton rouge sur les résultats et plans d'économies. Après la fin du contrat avec Kanye West, ce sont les modèles vintage, Samba, Gazelle ou Campus, le running et le football qui font courir Adidas. Sans sacrifier ses prix, il va droit à son but d'un résultat opérationnel entre 1,7 et 1,8 milliard d'euros en 2025. Sa cote d'amour boursière à Francfort, où le titre gagne près de 10 % sur un an, quand Nike trébuche de 30 %, démontre que la prudence est aujourd'hui le meilleur placement. — **Céline Panteix**

crible

Adidas face au rival Nike

Variation en %, dividendes réinvestis



LA PHOTO DU JOUR

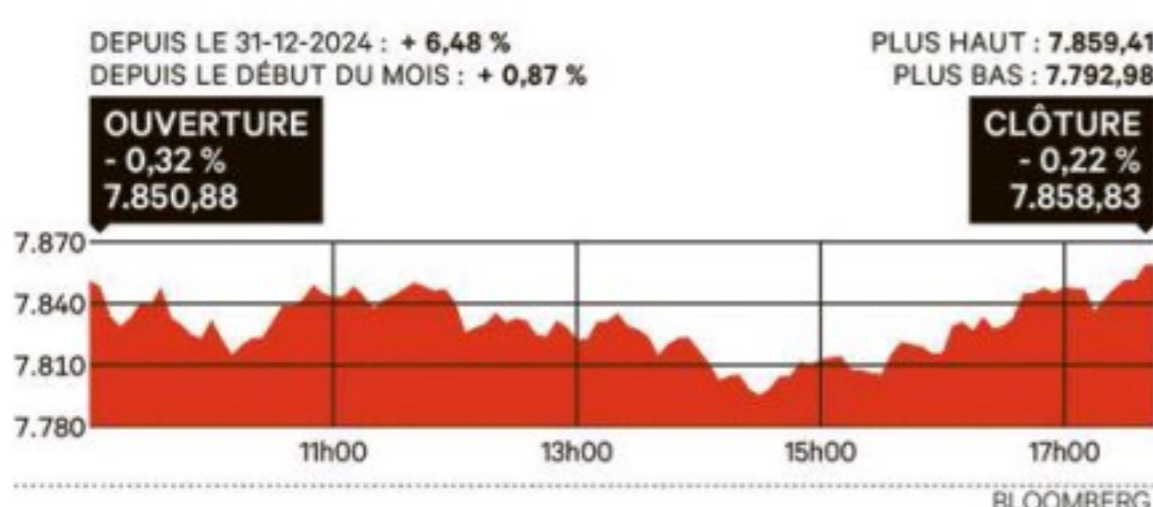


OUVERTURE D'ART PARIS 2025

Du 3 au 5 avril, la 27^e édition de cette foire d'art contemporain se tient à Paris. Au sein du Grand Palais, elle accueille 170 exposants issus de 25 pays, dont 60 % basés en France. Près de 1.000 artistes et des œuvres dont les prix varient de 5.000 à 30.000 euros sont à découvrir, avec, cette année, une sélection consacrée au « French Design ».

Photo : Dimitar Dilko/AFIP

Le CAC dans le rouge avant Trump



L'indice parisien a terminé la séance de mercredi en recul de 0,22 %, à 7.858,83 points. Ailleurs en Europe, le DAX, à Francfort, a cédé 0,73 % tandis que le Footsie, à Londres, a reflué de 0,43 %.

Les investisseurs étaient dans l'expectative avant l'annonce de Donald Trump attendue dans la nuit sur les nouvelles mesures douanières devant entrer en vigueur « immédiatement », selon Washington. Les spéculations allaient bon train dans la journée, entre un droit de douane mondial forfaitaire de 20 %, ou des mesures

ciblées sur les pays les plus excédentaires avec les Etats-Unis.

Du côté des valeurs, **Pernod Ricard** a enregistré la plus forte hausse (+1,56 %) de l'indice tandis que **Airbus** (-3,17 %) figurait en queue de peloton.

Crédit Agricole (+0,15 %) n'a que peu réagi à l'autorisation par la BCE à accroître sa participation dans Banco BPM jusqu'à 19,9 %.

En revanche, hors CAC 40, sa filiale **Amundi** a cédé 6,79 %, **Unicredit** ayant menacé de chercher des alternatives à son partenariat avec le gestionnaire d'actifs.

Prenez les décisions qui feront la différence !



Les Echos
Prenez un temps d'avance

Abonnez-vous

abonnement.lesechos.fr