



Le CAC 40 sourit aux étrangers

- Plus de 1.000 milliards d'euros d'actions du CAC 40 sont détenus par des non-résidents, 50 % de la valeur totale.
- Deux tiers de la progression sont dus aux choix judicieux de ces investisseurs parmi les valeurs françaises.
- Inquiètes du débat fiscal, 34 entreprises étrangères présentes en France publient une tribune dans « Les Echos ».

// PAGE 29 ET NOS INFORMATIONS PAGE 29

Série Limitée



Spécial fêtes et cadeaux



Les Echos Spécial Vins
Bordeaux, champagne :
les révolutions
silencieuses

Enquête Milan, la nouvelle
Rome de la finance // P. 15

Dunkerque : les leçons d'un succès industriel



TERRITOIRE Les cérémonies pour la pose d'une première pierre ou l'inauguration d'une usine se succèdent à Dunkerque ces derniers mois. Plus de 40 milliards d'euros d'investissements industriels sont prévus, soit plus que le Grand Paris ! Sous la houlette d'élus travaillant de concert, ce territoire situé dans le département du Nord vise 20.000 nouveaux emplois. L'Institut Montaigne tire les leçons de ce succès et estime que la France devrait créer une douzaine de zones prioritaires de relance industrielle et leur accorder notamment un régime fiscal et réglementaire spécifique. // PAGE 27

Automobile Renault souffle à Stellantis
la première place des ventes en France // P. 21

Social CPME et CFTD confrontent leurs
visions sur les retraites, le travail et le budget

// INTERVIEW P. 4

L'éditorial

L'Europe au rendez-vous, enfin



Salenteur à agir ne doit pas cacher l'essentiel : la guerre en Ukraine aura permis de révéler le meilleur visage de l'Europe. Solidaire de Kiev depuis bientôt quatre ans, elle est devenue inventive dans son soutien et beaucoup plus déterminée à conquérir sa propre indépendance.

Pour continuer à financer les besoins des Ukrainiens, Bruxelles a travaillé sans relâche pour trouver la solution qui permette d'utiliser les actifs russes gelés en Europe, sans trop mettre en danger les institutions financières qui les détiennent. Junkies au gaz russe, les Européens ont dû se désintoxiquer. Pensez qu'au début de la guerre, ils versaient 12 milliards d'euros par mois aux groupes d'hydrocarbures russes. Encore 1,5 milliard aujourd'hui, mais la cible affichée est zéro.

Car l'Europe ne veut plus être vulnérable. Ni vis-à-vis de la Chine, ni vis-à-vis des Etats-Unis. C'est tout

l'enjeu de la stratégie de « sécurité économique » proposée par la Commission, mercredi, afin de mieux orchestrer son arsenal : création d'un centre d'achat des matières premières critiques, transferts de technologies pour attirer les investisseurs à valeur ajoutée, protection des technologies critiques et des données sensibles. Pour les matières premières, l'exécutif européen envisage un sevrage long. Si on peut rompre avec la Russie pour le gaz, il faut y aller plus doucement avec la Chine pour les terres rares.

En s'affranchissant de dépendances dangereuses, les Européens espèrent accroître leur sécurité. Ils sont aussi prêts à investir des sommes folles pour se réarmer à l'heure où Poutine laisse entendre qu'il pourrait les attaquer. Conçue comme un marché ouvert, l'Europe est entrée dans l'âge de la forteresse. Même si cela doit lui coûter très cher.

— Virginie Robert

La French
Tech décroche
une nouvelle
licorne
et un centaure



START-UP La French Tech tient sa revanche, grâce aux sociétés œuvrant dans des domaines plus classiques. PennyLane, qui vend des logiciels de comptabilité pour les entreprises, devient un « centaure » en franchissant la barre des 100 millions d'euros de revenus annuels. De son côté, Brevo, spécialiste de la relation client, accède au statut de licorne en se valorisant à plus d'un milliard de dollars. De quoi redonner de l'espoir à l'écosystème après trois ans difficiles. // PAGES 18-19



Hotel Sacher
Vienna, Austria

Laurent-Perrier
Héritage, choisi par les meilleurs.



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

Poker menteur sur le budget de la Sécurité sociale

BUDGET

Les points de blocage sont encore nombreux avant l'adoption d'un texte clé pour la survie du gouvernement.

Sébastien Lecornu est venu devant les députés mercredi pour dramatiser l'enjeu.

Solenn Poullennec

« Conduire une brouette pleine de grenouilles. » Sébastien Lecornu a peut-être en tête la formule de François Bayrou à quelques jours d'un vote crucial sur le budget de la Sécurité sociale mardi prochain. Sans majorité à l'Assemblée, son gouvernement peine à rassembler les députés. Et chaque concession envisagée pour rallier l'un ou l'autre camp menace d'en contrarier un autre et d'aggraver encore la situation financière de la Sécu, déjà très dégradée.

Signe de la volonté du gouvernement de temporiser pour dégager autant que possible un terrain miné, il a réaffirmé mercredi son souhait de ne pas passer en force (avec un recours à l'article 49.3) et a demandé que les députés discutent un peu plus tard que prévu des dispositions générant le plus de recettes pour la Sécurité sociale.

LR monte au créneau sur la CSG

Parmi les sujets cruciaux pour les comptes sociaux – et pour l'exécutif, qui joue son avenir sur le budget –, figure la hausse de la CSG sur les revenus du capital. Obtenue par les socialistes en première lecture du budget de la Sécu, cette hausse de prélèvement est vivement reje-

tée à droite. Notamment par les Républicains (LR). « On parle de l'assurance-vie, on parle du plan d'épargne logement, on parle de l'épargne de la France qui travaille », a lancé le chef de file des LR, Laurent Wauquiez, sur TFI mercredi. Pas question à ses yeux de faire « la poche des classes moyennes ». De leur côté, les députés Horizons ont fait savoir mardi, qu'au mieux, ils s'abstiendraient sur un budget maintenant le déficit à un niveau très élevé, contenant la suspension de la réforme des retraites, et augmentant la CSG sur le patrimoine.

De l'avis général, renoncer à la suspension de la réforme des retraites est désormais impensable et pour les socialistes, tirer un trait sur la hausse de la CSG pour apaiser la droite est loin d'être évident. « Le Premier ministre ne peut pas attendre des socialistes ce qu'il n'obtient pas de sa majorité », a-t-il déclaré le président du groupe PS à l'Assemblée, Boris Vallaud, sur X, mercredi.

Un objectif de déficit autour de - 20 milliards

Faire une croix sur la hausse de la CSG sur les revenus du capital, qui rapporterait autour de 2,8 milliards d'euros, compliquerait par ailleurs encore un peu plus l'équation budgétaire. A l'heure où la Sécu est obligée de repousser des limites pour se financer sur les marchés, tout le casse-tête pour l'exécutif est de convaincre les élus de combler le déficit.

Parti pour atteindre -23 milliards d'euros en 2025, il devrait rester à des niveaux historiquement très élevés en 2026. L'exécutif évoque désormais un objectif autour de -20 milliards (loin de la cible initiale de -17,5 milliards). Un niveau « déjà absolument colossal », a insisté Sébastien Lecornu, le ton grave, à l'Assemblée, mercredi soir.

D'où sa volonté de trouver une voie médiane sur la CSG. « Le gouvernement ne souhaite pas que les

petits épargnants soient touchés », a-t-il déclaré, se disant prêt à discuter de l'assiette visée par la hausse du taux de CSG. Le Premier ministre a par ailleurs mis en garde les députés contre la tentation de multiplier les « niches sociales ».

Si la droite s'oppose à une hausse de la CSG, elle rejette aussi, comme la gauche, l'idée d'une année blanche, c'est-à-dire d'un gel des prestations, pensions comprises, pour dégager d'importantes économies.

La droite s'oppose à une hausse de la CSG, et rejette, comme la gauche, l'idée d'une année blanche.

Pour limiter malgré tout le dérapage des comptes, le gouvernement a laissé flotter l'idée, validée au Sénat, d'un gel des pensions ciblé sur les plus aisés, en fixant des seuils. Mercredi, Laurent Wauquiez s'est toutefois dit sceptique. « Je n'aime pas tellement », a-t-il lâché sur TFI. Tenté l'an dernier, un gel des pensions « à la carte » avait fini par tomber à l'eau avec le gouvernement de Michel Barnier, auquel le RN avait porté un coup de grâce.

Les franchises médicales dans la balance

Pour limiter le déficit, le gouvernement a aussi prévu de doubler par décret les franchises facturées aux Français sur leurs soins. Une mesure décriée sur tous les bancs, et que le gouvernement tente de mettre dans la balance pour convaincre les députés de trouver in fine un compromis.

« Si on a un budget, on a beaucoup moins besoin de prendre ces décrets » [sur les franchises médicales], a lancé Amélie de Montchalin, la



Sébastien Lecornu, le Premier ministre, et Amélie de Montchalin, la ministre des Comptes publics, mercredi à l'Assemblée nationale. Photo Bertrand Guay/AFP

ministre des Comptes publics, sur France Inter mercredi matin. Reste que nombre de parlementaires sont persuadés que le gouvernement n'aura d'autre choix que de renoncer à augmenter les franchises médicales pour convaincre au moins toute la gauche de s'abstenir. Il ferait alors une croix sur sa plus grosse mesure d'économie (plus de 2 milliards)... Dans cette partie de poker menteur, chaque groupe se garde de jouer

vraiment cartes sur table alors qu'il reste encore quelques jours de débats et de négociations. Certaines mesures pourraient in fine être adoptées pour renflouer les comptes, comme la contribution exceptionnelle sur les complémentaires santé. Pour améliorer aussi un peu la copie, le gouvernement et les parlementaires pourraient jouer sur des dispositions plus techniques, comme la compensation par l'Etat

des exonérations de cotisations sociales accordées aux entreprises. Cela reviendrait à passer des ressources de la poche droite à la poche gauche et compliquerait la donne côté finances de l'Etat.

A court terme cependant, la priorité pour l'exécutif est l'adoption du budget de la Sécu d'ici à mardi prochain. Quitte à trouver des solutions de compromis coûteuses et bancales. ■

LR joue sa carte à l'Assemblée

Dans le sillage d'Edouard Philippe, Laurent Wauquiez a durci ses positions mercredi sur le budget de la Sécurité sociale. Son groupe a remporté une victoire sur les heures supplémentaires.

Anne Feitz

Le budget de la Sécurité sociale tombera-t-il par défaut de voix de députés LR, entraînant à coup sûr par ricochet le rejet du budget de l'Etat, si ce n'est la chute du gouvernement Lecornu ? « Ce serait cocasse. Je ne peux pas l'imaginer... » veut-on croire dans l'entourage d'un ministre LR.

Pour autant, les poids lourds du parti font monter la pression sur le gouvernement alors que l'examen du projet de loi de financement de la Sécurité sociale (PLFSS) en seconde lecture vient de démarrer à l'Assemblée nationale.

Ligne rouge

« Ce budget n'est pas votable », a ainsi répété Bruno Retailleau mercredi matin au micro de Sud Radio, évoquant la suspension de la réforme des retraites, et « un budget qui augmente les impôts et alourdit la fiscalité du patrimoine ». N'étant lui-même pas député et soucieux de se démarquer du macronisme, le président des Républicains, qui ne cache pas ses ambitions présidentielles, a beau jeu d'afficher une telle attitude.

Mais au sein même du groupe LR à l'Assemblée nationale, le ton semble également se durcir. Leur président, Laurent Wauquiez, s'est, de fait, lui aussi montré plutôt ferme mercredi sur TFI. « Très clairement, un budget dans lequel il

y a des augmentations d'impôts et pas de revalorisation des retraites, je ne le voterai pas », a-t-il déclaré, posant ses conditions pour ne pas voter « contre ».

Parmi elles, la revalorisation des retraites ou encore l'exonération totale des heures supplémentaires. Si cette dernière a été adoptée mercredi soir – une victoire pour son groupe –, cela risque d'être plus compliqué pour l'abandon de la hausse de la CSG sur le capital, qui pourrait hypothéquer un compromis entre le gouvernement et le PS, mais dont Laurent Wauquiez a fait une ligne rouge. « On a parfois le sentiment que les socialistes imposent tout et n'importe quoi », a-t-il taclé, histoire de montrer que les limites ont été atteintes.

Une posture de départ de négociation, comme on veut le croire au sein du gouvernement ? « Si ce budget n'est pas voté, le déficit de la Sécu grimperait à 30 milliards : il faudrait ensuite qu'ils l'assument », souligne un conseiller ministériel.

Une chose est sûre, la position d'Edouard Philippe, qui a affirmé mardi que les députés Horizons ne pouvaient pas voter pour ce PLFSS,

a contribué à durcir la position des LR. « Il y a un effet domino, le groupe LR est dans la roue d'Edouard Philippe », a commenté le sénateur UDI Hervé Marseille devant l'Association des journalistes parlementaires. « Electoralement, on ne peut pas se montrer plus macronistes qu'Horizons », confirme de son côté un député LR.

Même si dans l'entourage de Wauquiez, on se dit confiant dans la possibilité de trouver un terrain d'atterrissage avec l'abandon de la CSG patrimoine, la position des 46 députés LR est loin d'être homogène. Tous n'ont pas digéré la suspension de la réforme des retraites. « C'est pour moi un vrai point d'achoppement », dit l'un d'eux, estimant que les votes « pour » ne dépasseront pas la dizaine.

Le retour du 49.3 ?

« Il faudrait des éléments forts pour ne pas voter contre », dit un autre député LR. En réunion mardi, le parti a convenu de ne pas arrêter de position officielle. « On verra le 9 décembre, en fonction des débats. Mais au mieux, on dégagera une majorité autour de l'abstention », estime le même. Les ministres LR ont eu beau prendre leur bâton de pèlerin pour convaincre leurs collègues députés, ils ne semblent pas, pour l'instant, y être totalement parvenus.

Un élément leur faciliterait la tâche : le retour du 49.3. Bruno Retailleau l'a évoqué mercredi. Le président du Sénat, Gérard Larcher, dans un entretien au « Figaro » mis en ligne mercredi, assure qu'il « préfère clairement le 49.3 aux ordonnances ». Reste que Sébastien Lecornu a clairement à nouveau fermé la porte au 49.3 mercredi à l'Assemblée. Le Premier ministre veut que chacun assume ses positions. ■

www.mezzo.tv

PHOTO © Andy Paradise

NOS PROCHAINS DIRECTS EN DÉCEMBRE

7/12 à 11h - Vienne - Wiener Philharmoniker, Jakub Hrůša - Kodaly, Bartók, Dvořák, Janáček

7/12 à 20h - Londres - London Symphony Orchestra, Antonio Pappano, Antoine Tamestit - Tchaïkovski, Vaughan Williams

8/12 à 21h - Prague - Shéhérazade - Czech National Ballet

13/12 à 21h - Lille - Orchestre National de Lille, Victor Julien-Laferrière, Joshua Weilerstein - Dutilleux, Franck

Abonnez-vous aux chaînes de télévision Mezzo avec CANAL+ SFR MY6

Le temps des explications entre le Medef et Sébastien Lecornu

POLITIQUE

L'ensemble du bureau exécutif du Medef s'est rendu mercredi matin à Matignon pour rencontrer le Premier ministre.

Leïla de Comarmond

Une douzaine de dirigeants étaient présents autour du président du Medef, parmi lesquels les numéros un des plus grosses fédérations professionnelles. Mercredi matin, c'est entouré de tout son bureau exécutif que Patrick Martin a répondu à l'invitation du Premier ministre qui a entrepris de revoir tous les leaders patronaux et syndicaux. Une configuration inédite, façon de solenniser l'événement, alors que les tensions se sont multipliées ces derniers temps entre les patrons et les députés, mais aussi l'exécutif.

« Pression économique considérable »
« J'y tenais beaucoup parce qu'il y avait beaucoup de choses à dire. Le fait que ça ait duré longtemps – sans révéler toute la teneur de nos échanges –, ça veut dire qu'il y a eu un dialogue très dense, très construit, très exigeant de part et d'autre », a souligné le leader patronal à l'issue d'un entretien qui a duré deux heures et demie. L'occasion d'une « explication très respectueuse, bien sûr, assez

franche », qui a permis de « mieux mesurer de part et d'autre nos contraintes respectives », a-t-il ajouté.
Lors de cet entretien, les patrons ont longuement insisté sur la « pression économique [...] considérable, qui s'accroît de jour en jour » et « se traduit par une croissance atone ». Ont-ils eu le sentiment de prêcher un convaincu ? En tout cas, Sébastien Lecornu a « bien en tête » cette « réalité », a reconnu Patrick Martin. Mais le Premier ministre a en réponse évoqué le contexte politique. Il « nous a confirmé, parfois en précisant les choses, que l'équation politique, l'équation parlementaire elle-même, est terriblement complexe ». Et le président du Medef d'insister : le chef du gouvernement « ne perd pas une occasion de le rappeler, et il a évidemment raison, il n'a pas la main sur tous les sujets ».

La grogne patronale ne l'a pas

« Le fait que ça ait duré longtemps, ça veut dire qu'il y a eu un dialogue très dense, très construit, très exigeant de part et d'autre. »

PATRICK MARTIN
Président du Medef

épargné, tant s'en faut. C'est à lui qu'ont écrit treize organisations patronales, excédées par la copie budgétaire sortie de l'Assemblée nationale et ses quelque 50 milliards estimés de ponctions sur les entreprises. Mais au sortir de Matignon, le Medef a reconnu de fait qu'il ne s'agit pas d'une volonté délibérée mais de la conséquence de son absence de majorité. Dont acte.

Désaccord sur l'assurance-chômage
Pour ce qui est du fond, cependant, Patrick Martin n'est ressorti avec aucun engagement concret de Matignon. Mais « ce n'était pas une négociation », a-t-il pris soin d'insister, ajoutant : « Ça nous a permis d'identifier un certain nombre de pistes pour avancer dans les prochains jours, les prochaines semaines. » Il a bien sûr évoqué la fiscalité, au cœur de la grogne patronale, mais aussi le social, « un énorme enjeu [...] et un grand sujet d'inquiétude pour les chefs d'entreprise », a insisté Patrick

Martin. S'il n'a pas été plus précis, le président du Medef a pointé le fait que « tout ne relève pas du législatif ».
C'est le cas de l'assurance-chômage, sur laquelle se tenait mercredi matin une première réunion, à laquelle le Medef a refusé de participer. Avec la CPME et l'U2P, le Medef vient d'écrire à Sébastien Lecornu pour critiquer un objectif d'économies de 400 millions d'euros que les trois organisations jugent insuffisant, proposant de monter à 1 milliard d'euros. Patrick Martin a aussi évoqué l'apprentissage et les allègements de charges, sur lesquels le Haut-commissariat au plan vient d'être chargé d'une mission.
La tonalité de l'entretien avec le Premier ministre n'a cependant pas fait changer de braquet le Medef dans l'immédiat. Son président l'a confirmé devant la presse à la sortie de Matignon, son organisation, déjà absente de son lancement, ne participera pas à la conférence sur le travail, l'emploi et la retraite, vendredi matin. ■



Le président du Medef, Patrick Martin. Photo Eliot Blondet/Abaca

Philippe-Lecornu : bras de fer entre frères

A Horizons comme ailleurs, la pression monte pour que le Premier ministre utilise finalement le 49.3 et porte la responsabilité du compromis sur le budget de la Sécu. Sébastien Lecornu l'exclut.

LE FAIT DU JOUR
POLITIQUE
de Cécile Cornudet



A mis ? Edouard Philippe et Sébastien Lecornu l'étaient depuis longtemps et le sont sans doute encore, dans l'acception toujours particulière que les politiques ont du mot. Acquis ? C'est bien là le problème, disent les proches du premier. « Je suis surpris que l'exécutif soit surpris de notre refus de voter "pour" le projet de loi de financement de la Sécurité sociale (PLFSS), note Frédéric Valletoux, président de la commission des Affaires sociales de l'Assemblée, c'est qu'il a considéré notre soutien comme acquis, ne s'occupant que d'obtenir les bonnes grâces du PS. » Il ne l'était pas. Edouard Philippe est dans sa logique, sa « cohérence », dit-il. Quand on défend « l'ordre dans les comptes et dans la rue », impossible d'accepter la suspension de la réforme des retraites, par exemple. A fortiori un an avant une campagne présidentielle qu'il voudra riche en réformes. « Au moins, sa position donne une indication très claire qu'il fera une campagne de droite », dit un proche. Sébastien Lecornu monte dans les sondages, poussé par l'électorat de gauche. Edouard Philippe vise celui de droite, a fortiori quand Laurent Wauquiez semble plus attentiste sur le budget. Sébastien Lecornu a sa logique à lui. Au banc mercredi, il appelle à la « cohérence ». Le

même mot pour dire l'inverse. Ses ministres Amélie de Montchalin et Maud Bregeon ont insisté le matin. Pour qui veut le désendettement, la « cohérence » est d'accepter le PLFSS : s'il est repoussé, les comptes dériveront. A l'Assemblée, le Premier ministre ouvre d'ailleurs encore quelques portes : le texte n'est pas figé, il y a du grain à moudre. Mais Edouard Philippe veut-il négocier ? Rien ne le dit. Un 49.3, voilà qui lui permettrait de ne pas voter le PLFSS, sans se salir les mains. Il ne le demande pas mais fait savoir qu'il avait contesté son abandon. Le vouloir sans le dire, la pression selon Philippe. Plusieurs voix montent d'ailleurs au même moment pour demander le fameux article qui fait porter la responsabilité du texte sur le gouvernement : au PS (François Hollande), à LR (Bruno Retailleau), chez Renaissance (Elisabeth Borne), au Modem (Marc Fesneau). A l'Assemblée, pourtant, Sébastien Lecornu redit clairement non : « Le gouvernement n'engagera pas sa responsabilité sur ce texte. » Il a promis de ne pas utiliser le 49.3, il ne l'utilisera pas. Question d'ego, ou de dignité. Il s'est démené pendant deux mois, ce n'est pas pour se dédire à la fin. « Le voir se dédire, voilà ce dont rêve Edouard Philippe », glisse un socialiste. Les deux frères sont dans le bras de fer. Deux logiques, comme deux voitures, foncent l'une vers l'autre, sans qu'aucun des conducteurs ne fasse mine pour l'heure de tourner le volant. Emmanuel Macron dira-t-il stop ? ccornudet@lesechos.fr

Dessins Kim Roseller pour « Les Echos »



Le Gstaad Palace



Héritage est issu du savoir-faire de Grand Siècle, un assemblage de vins de réserve, exceptionnels de fraîcheur, d'élégance et de complexité.

Laurent-Perrier

Héritage, choisi par les meilleurs.



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

La CFDT et la CPME confrontent leurs visions sur les retraites, le travail et le budget

SOCIAL

A la veille de la première séance de la Conférence travail, emploi, retraites, les numéros uns de la CFDT, Marylise Léon, et de la CPME, Amir Reza-Tofighi, avancent ce qu'ils attendent et proposent pour ce nouveau rendez-vous.

Propos recueillis par
Leïla de Comarmond,
Isabelle Fieck, Solenn
Poullennec et Alain Ruello

Vous participerez à la conférence sur le travail, l'emploi et les retraites vendredi. Pourquoi ce choix, Amir Reza-Tofighi, alors que nombre d'entrepreneurs sont en colère contre la politique actuelle et que le Medef ne viendra pas ?
Amir Reza-Tofighi : La colère des entrepreneurs est réelle, légitime et profonde. Le débat budgétaire actuel manque de vision, de cohérence, et de respect pour ceux qui créent de la richesse. On a l'impression qu'il ne reste qu'une obsession : trouver des recettes sur le dos des entreprises. Mais face à cela, je fais le choix de la responsabilité. Je comprends la colère, mais je ne crois pas à l'inaction.

N'y a-t-il pas le risque que ce soit une concertation de plus pour rien ?

Marylise Léon : La conférence est pour nous un nouvel espace à investir pour faire valoir nos propositions. Qu'est-ce que ça va produire, sachant qu'il ne s'agit pas d'une négociation entre les partenaires sociaux ? Difficile à dire.

Ce qui est sûr c'est qu'aborder les questions de travail, de carrière professionnelle et pas seulement la retraite, avec les représentants des salariés et ceux des employeurs qui partent de la vie réelle, c'est aborder enfin les choses dans le bon ordre.

Sur les retraites, qu'attendez-vous de cette conférence, après l'échec du « conclave » lancé par François Bayrou et les débats sur la suspension de la réforme ?

M.L. : Le conclave n'a pas été inutile. On peut s'appuyer sur ce qui a été débattu et les avancées qui ont été actées, sachant que des organisations qui n'y étaient pas vont rejoindre la conférence. Je souhaite cependant qu'on sorte des débats stériles sur l'âge légal de départ et plus globalement sur les paramètres du système et que l'on parte de la réalité du travail.

Il faut travailler les questions de pénibilité, d'accidents du travail, des inégalités hommes-femmes dans le travail. Il y a aussi un bouleversement profond dans le rapport au travail sur lequel il faut travailler. On souhaite rediscuter de l'emploi des jeunes et des seniors, c'est essentiel. Travailler tous et travailler mieux, voilà les vrais sujets.

A.R.-T. : Je suis d'accord sur le fait qu'en matière de retraite, il faut sortir du débat stérile centré sur l'âge. Je pense qu'on a trop débattu cette année de la façon dont les Français pourraient travailler moins en partant plus tôt en retraite. On a le sentiment aujourd'hui que le travail n'est pas plus valorisé que le non-travail. Notre objectif avec cette conférence est de remettre le travail au centre du projet de société. Aujourd'hui, on entretient l'idée que travailler moins serait la voie naturelle. C'est faux, et c'est dangereux pour notre modèle social.

Aujourd'hui, quand j'entends des cadres qui peuvent faire trois jours de télétravail dire qu'ils ont des con-



Marylise Léon, secrétaire générale de la CFDT, et Amir Reza-Tofighi, président de la CPME, le 1^{er} décembre dernier. Photo Magali Delporte pour « Les Echos »

MARYLISE LÉON
secrétaire générale
de la CFDT
AMIR REZA-TOFIGHI
président de la CPME

Que dites-vous cependant aux parlementaires qui rejettent l'idée de geler puis de sous-indexer les pensions pour redresser les finances du système ?

M.L. : Nous avons toujours été clair sur le fait que, si à un moment il faut mettre à contribution chacun selon ses moyens, il faut également mettre à contribution les retraités qui le peuvent.

A.R.-T. : C'est une question de justice générationnelle. Les efforts ne doivent pas être toujours faits uniquement par les actifs. Les retraités ont cotisé moins que ce que les actifs d'aujourd'hui cotisent pour eux. A un moment donné, les jeunes vont se demander quel est l'intérêt de payer pour quelque chose qu'ils ne toucheront jamais.

Enfin, dites-vous comme le Premier ministre que le « vrai danger, c'est l'absence de budget » ?

A.R.-T. : L'urgence, c'est déjà d'avoir un budget de la Sécurité sociale, sinon son déficit explosera l'année prochaine. Nous avons la chance en France d'avoir un modèle social, mais nous devons être capables, politiques et partenaires sociaux, de voir ce qu'il faut corriger pour ne pas aller dans le mur.

Sur le budget de l'Etat, oui, il y a urgence, mais pas à tout prix. Si les mesures votées pèsent sur l'économie, la question sera de savoir s'il est plus dangereux d'avoir un budget ou pas. A dix-huit mois de la présidentielle, les députés ont choisi la facilité en faisant une croix sur beaucoup d'efforts de limitations de la dépense et en tapant toujours plus sur les entreprises.

« Faire croire qu'on pourrait travailler toujours moins est un mensonge dangereux. »

AMIR REZA-TOFIGHI
Président de la CPME

Il n'empêche, le système est déjà déficitaire et la suspension, non financée, va encore aggraver le déficit. Faut-il remettre sur la table des mesures de redressement ?

M.L. : Selon moi, la conférence ne doit pas être piégée par des questions financières de court terme.

taxes dans tous les sens. Mais j'alerte sur plusieurs points : le déficit de la Sécu est notamment dû à un problème de recettes avec les exonérations de cotisations pour les entreprises non compensées par l'Etat. C'est un sujet.

Sur la fiscalité des entreprises, les débats ont par ailleurs montré que certains entretiennent une confusion chez les chefs d'entreprise entre leur patrimoine personnel et leur entreprise pour éviter de payer plus. Je pense à la taxe Zucman et au pacte Dutreil. Le dernier rapport du Conseil des prélèvements obligatoires va également dans ce sens.

Enfin, il y a un sujet d'efficacité des aides aux entreprises. Quand Novasco touche 85 millions d'euros pour maintenir l'activité puis dit « ciao » un an plus tard, nous avons besoin de plus de clarté et d'évaluation. C'est un enjeu profondément démocratique.

A.R.-T. : Vous mettez le doigt sur un désaccord réel. La pire injustice sociale, c'est de ne plus avoir d'emploi. Donc je dis attention aux débats décorrélés des réalités économiques. Et attention aussi au fait que beaucoup d'aides aux entreprises sont en réalité des instruments de politiques publiques, comme l'apprentissage, la transition écologique, la rénovation des logements... donc quand on remet en cause les aides entreprises, il faut être conscient des conséquences.

Par ailleurs, n'opposons pas justice sociale et capacité à produire en France. Nous nous battons pour cela pour une vraie concurrence loyale entre entreprises françaises et étrangères. C'est l'objet de la taxe Temu/Shein. Quant au pacte Dutreil, c'est un pacte avec la nation pour un tissu économique solide avec un actionnariat français de long terme. Il y a sûrement des ajustements à faire, mais ne le fragilisons pas.

Quel regard portez-vous sur les débats budgétaires au Parlement ?

M.L. : Ceux qui nous pressaient pour trouver des compromis entre partenaires sociaux sont les mêmes qui éprouvent aujourd'hui des difficultés à les faire. Mais il est vrai que la situation pour boucler un budget n'a jamais été aussi difficile. Nous, partenaires sociaux, sommes des

« Je pense que la réforme des retraites de 2023 est enterrée, finie. »

MARYLISE LÉON
Secrétaire générale
de la CFDT

contributeurs à l'intérêt général, sur le temps long, décorrélés des échéances électorales. En cela, nous sommes complémentaires des politiques.

A.R.-T. : L'Assemblée nationale ne semble pas être à la hauteur du pouvoir inédit qu'est le sien sous la V^e République. Elle doit agir avec responsabilité pour trouver un compromis. Le risque aujourd'hui, c'est d'avoir des débats irrationnels où tout le monde se raidit. Les Français attendent que les parlementaires se mettent d'accord. De notre côté, nous travaillons chaque jour à remettre de la rationalité et du long terme dans les débats.

Le RN s'est lancé dans une opération séduction des milieux économiques... comment l'abordez-vous ?

M.L. : Le RN prétend défendre le travail, mais n'est que dans la division au travail, la stigmatisation des étrangers. L'entreprise pour le RN, c'est un employeur qui décide de tout, tout seul. Nous parlons et représentons tous les travailleurs, y compris les électeurs du RN. A nous de leur montrer que le RN n'est un double discours permanent et qu'il ne les défend pas.

A.R.-T. : Les chefs d'entreprise sont à l'image de la société, pourquoi seraient-ils différents des autres Français ? Notre rôle est d'aller défendre l'entreprise partout où elle peut être défendue. Mais je suis exigeant. Un exemple : la taxe sur les petits colis à l'Assemblée a été votée par tous sauf le RN. Ce que j'attends aujourd'hui, ce ne sont pas des slogans, ce sont des preuves. En tant que représentant des PME, je suis exigeant parce que je sais ce que nous portons : la cohésion économique, l'emploi, et, par-foi, la paix sociale.

Le bras de fer s'engage sur les ruptures conventionnelles

Le ministre du Travail, Jean-Pierre Farandou, veut bien renoncer à une réforme de l'assurance-chômage si les partenaires sociaux dégagent 400 millions d'euros d'économies sur les ruptures conventionnelles. Qu'en dit la CFDT ?

M.L. : Nous nous satisfaisons de l'abandon de la réforme de l'assurance-chômage qui était en germe. Les demandeurs d'emploi ont déjà été largement mis à contribution par des baisses de droits. Le régime a été largement ponctionné par l'Etat. En ce qui concerne les ruptures conventionnelles, leur coût pour l'assurance-chômage n'est pas le premier sujet qui me saute aux yeux, mais on est prêt à regarder. Nous sommes profondément attachés à ce mode de rupture.

Qu'êtes-vous prêts à négocier ?

M.L. : L'idée pour nous n'est pas de chercher des économies au plus vite mais de se demander si les ruptures fonctionnent, qui en bénéficie et si ça répond toujours au même besoin. C'est vrai qu'il y a des employeurs qui n'osent pas refuser. Mais est-ce que c'est un problème d'assurance-chômage ou de

management ? Il y a aussi des salariés qui n'ont pas envie de partir et qui sont contraints d'accepter une rupture. J'en reviens à la conférence sur le travail car la question des pratiques managériales est fondamentale ! Mais la négociation devra aussi aborder la question des contrats courts sur lequel il y a eu un engagement du patronat à négocier. Le bonus-malus, instauré en 2019 (qui fait varier le taux de cotisation chômage employeur en fonction du taux de rotation de la main-d'œuvre, NDLR), n'est pas un bon dispositif. Il faut l'arrêter et appliquer une cotisation dégressive selon la durée, plus efficace.

Sur les ruptures conventionnelles, que veut la CPME ?

A.R.-T. : Avec le Medef et l'U2P, nous plaçons pour réaliser 1 milliard d'euros d'économies par an et non pas seulement 400 millions. L'assurance-chômage a été créée pour que la solidarité prenne le relais en cas d'accident d'emploi et c'est une bonne chose. Sauf que c'est devenu : « J'ai cotisé alors j'ai droit de prendre 18 mois de pause ! » Les trois quarts des ruptures conventionnelles sont

des démissions déguisées ! Et les personnes qui en bénéficient restent plus longtemps inscrites à France Travail que celles qui sont licenciées. C'est cela qu'on doit résoudre. Il faut avoir un discours de vérité sur ces dérives, comme pour les arrêts maladie. Il n'y a pas un déplacement lors duquel on ne me parle pas de ces deux problèmes.

M.L. : Moi je ne fais pas un déplacement sans qu'on me parle des difficultés à boucler les fins de mois et de la peur de la précarité croissante. Je rappelle que 12 milliards ont déjà été ponctionnés par l'Etat sur le budget de l'assurance-chômage entre 2023 et 2026.

Ruptures conventionnelles et arrêts maladie sont les deux facettes du même problème, celui des conditions de travail, de management et de la métamorphose du rapport au travail. Je suis convaincue que les chômeurs suite à une rupture conventionnelle ne veulent pas profiter du système. Une négociation n'est pas une foire aux enchères. Démarrons-la, posons le diagnostic et trouvons des solutions et assumons chacun nos responsabilités.

— L. de C., I. F., S. P., et A. R.

Le recrutement des élites de l'Etat suscite un vrai malaise

GRANDES ÉCOLES

Après les « dysfonctionnements » constatés dans la procédure de recrutement à la sortie de l'INSP (ex-ENA), le gouvernement avait promis un audit, qui sera lancé la semaine prochaine.

Marie-Christine Corbier

C'était une réforme qu'Emmanuel Macron avait annoncée dans la foulée du mouvement des « gilets jaunes ». La suppression de l'ENA et du classement de sortie devaient permettre de « bâtir quelque chose qui fonctionne mieux », avait-il promis. La réforme s'est mise en œuvre par étapes, jusqu'à la suppression du classement que les 89 élèves de la promotion Paul-Émile Victor de l'Institut national du service public (INSP, ex-ENA) viennent d'expérimenter. Il en ressort un vrai « malaise », selon les mots d'un haut fonctionnaire, à tel point que le ministre délégué en charge de la Fonction publique, David Amiel, a reconnu des « dysfonctionnements » et promis « un audit ». Il sera « lancé dès la semaine prochaine », confie son entourage.

La nouvelle procédure d'appariement devait mettre fin au classement de sortie tout en préservant l'anonymat des candidats, afin d'éviter tout népotisme ou favoritisme. Connectés à une plateforme similaire à Parcoursup, les élèves ont envoyé des CV sans photo et sans nom, et des lettres de motivation dans lesquelles ils avaient interdiction de donner des éléments permettant de les identifier. Ils ont usé de périphrases, sans dire qu'ils avaient travaillé pour telle ou telle organisation.

Selon un document établi par les élèves, de l'ex-ENA, que « Les Echos » ont pu consulter, 60 % des postes ont été « dealés avant l'appariement ».

« Ceux entrés par la voie du concours docteur n'avaient pas le droit de dire qu'ils avaient fait une thèse, confie un élève. Ceux du concours interne ne pouvaient pas dire qu'ils avaient travaillé dans telle administration... » Les employeurs publics, eux, étaient censés faire leur choix avec ces documents. « Mais, dans les faits, certains sont allés consulter nos

profils LinkedIn pour essayer de savoir qui était qui parmi les 89 élèves, raconte l'un d'eux. La phase de l'anonymat a été un échec. » Selon un document établi par les élèves, que « Les Echos » ont pu consulter, 60 % des postes ont été « dealés avant l'appariement ». La deuxième phase de recrutement a donné lieu à d'autres dérives.

« Rupture d'égalité et d'équité, favoritisme, manque de transparence, cooptation, magouilles et arrangements, voilà ce que nous retons de la procédure », écrivent les élèves dans ce document. Au final, des élèves au profil très juridique se sont vus fermer la route des tribunaux administratifs et des profils non-économistes se sont retrouvés dans des entretiens à Bercy...

Ce document a été présenté mi-novembre à la direction de l'INSP et à la délégation interministérielle à l'encadrement supérieur de l'État (Diese) dans une ambiance houleuse, selon un témoin. « On nous a traités d'enfants gâtés, relate-t-il. Quand, au sommet de l'État, on n'arrive plus à avoir de logique méritocratique, c'est un sujet d'intérêt général ! »

Plusieurs interlocuteurs s'accordent à dire que l'anonymat a été un échec. Et citent le ministère de l'Intérieur qui a « fait son marché » sans tenir compte de cette règle. « L'appariement, c'est un cauchemar



En 2019, Emmanuel Macron avait annoncé la suppression de l'ENA. Photo Patrick Hertzog/AFP

de bureaucrates, tacle un fin connaisseur de la haute administration. Plutôt que d'être face à une centaine de candidatures sans savoir les hiérarchiser, les employeurs ont cherché à passer entre les lignes et à se faire leur propre idée. Il ne faut pas leur jeter la pierre. » « On est revenus à la situation d'avant 1945, quand le népotisme et le piston prévalaient, c'est ça, le vrai sujet ! », déplore un haut fonctionnaire.

Faut-il rétablir le classement de sortie – qui laissait le choix aux élèves et non aux employeurs ? David Amiel balaie l'idée. Il promet un audit qui aboutira à une procédure

« plus simple et plus claire » dont « devra s'emparer » la prochaine direction de l'INSP – Maryvonne Le Brignonen avait prévu de longue date de quitter son poste en janvier.

« Assurer l'équité »
« Un audit conduit par ceux qui ont mis en place la réforme ? Mais ça va faire rigoler tout le monde ! » reprend ce haut fonctionnaire. Au ministère, on défend une « logique d'amélioration continue » et on promet des conclusions « cohérentes avec ce qui se fait dans d'autres écoles de service public ». Il faut « un retour d'expérience associant tout le monde, y com-

pris les représentants des élèves, l'association des anciens et les employeurs », plaide la présidente de l'association des anciens élèves de l'ENA et de l'INSP. Isabelle Saurat appelle à abandonner l'anonymat, à « mieux former les employeurs » et à renforcer le rôle de la commission de suivi pour « assurer l'équité ».
« Le risque, si on ne rectifie pas le tir, c'est que tout le monde se détourne du concours et que l'on recrute plus de contractuels », prévient un défenseur du concours, rappelant que la réforme s'est faite dans un contexte où l'exécutif voulait moins de fonctionnaires. ■

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

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



- Seules les personnes qu'ils choisissent peuvent voir leurs vidéos ✓
- La limite quotidienne de temps d'écran est fixée à 60 min ✓
- Ils ne peuvent pas envoyer ou recevoir de messages directs ✓

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



Actifs russes : Bruxelles promet à Kiev un plan de soutien massif

GUERRE EN UKRAÏNE

La Commission européenne a détaillé mercredi les contours de ce « prêt de réparation ».

Guillaume Benoit

L'appel de Volodymyr Zelensky à la solidarité européenne n'aura pas été vain. « L'Ukraine peut compter sur le fait que l'Europe restera son partenaire le plus fort, le plus convaincu », a martelé Ursula von der Leyen ce mercredi. La présidente de la Commission européenne s'exprimait lors de la présentation du projet de « prêt de réparation » à l'Ukraine, utilisant les avoirs russes gelés en Europe. L'objectif est d'aider Kiev à faire face à ses besoins de financement budgétaire pour les deux années à venir, que Bruxelles estime à 137 milliards d'euros. L'Union européenne apporterait les deux tiers de ce montant soit environ 90 milliards, progressivement et en fonction des besoins. Le solde sera

apporté par les autres alliés de l'Ukraine. Le montant peut paraître loin des 140 milliards d'euros annoncés initialement, mais il ne prend pas en compte 45 milliards de prêts « ERA » accordés dans le cadre d'un accord entre partenaires du G7. Et, en théorie, l'intégralité des 210 milliards d'avoirs russes présents sur le territoire européen peut être mobilisée en cas de besoin.

Achat de matériel militaire

Ces fonds seront consacrés au fonctionnement normal du pays, mais aussi aux dépenses d'armes et de matériel militaire produits sur le Vieux Continent. De façon exceptionnelle, et en cas d'urgence, ils pourront servir à des achats hors de l'Espace économique européen.

Cette saisie des avoirs russes gelés pour aider l'Ukraine a aussi un deuxième objectif. « Puisque la pression est le seul langage que le Kremlin comprenne, nous devons renforcer les coûts de la guerre pour Poutine. Et la proposition d'aujourd'hui nous donne les moyens de le faire », a affirmé la présidente de la Commission. Concrètement, ces montants seraient directement prélevés sur les avoirs russes détenus en Europe

dans des banques privées et surtout chez Euroclear. Le dépositaire central – qui conservait les obligations acquises par la banque de Russie avant l'invasion de l'Ukraine – a sous sa garde quelque 140 milliards d'euros d'avoirs gelés. Une manne qui suscite bien des convoitises. Les Etats-Unis ont tenté d'en récupérer une partie pour financer la reconstruction de l'Ukraine, poussant Bruxelles à accélérer la présentation de son projet. Ursula von der Leyen a d'ailleurs informé le secrétaire au Trésor américain de ses intentions.

Sur le principe, l'Ukraine ne rembourserait ce prêt qu'une fois la paix conclue, et seulement si Moscou accepte de payer des réparations (ce qui est très peu probable). Mais ce mécanisme continue de susciter des inquiétudes, et particulièrement en Belgique. Euroclear est en effet basé à Bruxelles. Tant le gouvernement belge que l'infrastructure de marché dépositaire des avoirs russes redoutent de se retrouver isolés face à des représailles financières de la Russie.

Ce n'est pas qu'une vue de l'esprit. André Kostin, fondateur de la banque russe VTB et proche de Vladimir Poutine a ainsi affirmé que la

Russie saisirait des investissements étrangers sur son territoire, et mènerait une guerre juridique « de cinquante ans » pour récupérer ses avoirs. La Commission affirme avoir pris ces réserves en compte, et monté un cadre juridique particulièrement protecteur. « Dans un esprit de solidarité, nous appelons les Etats membres à fournir des garanties pour venir soutenir cet emprunt [...] et s'assurer que le fardeau est équitablement réparti entre les Etats membres. Il est temps de montrer la force de notre union », a déclaré le commissaire européen à l'Economie Valdis Dombrovskis.

Réticences

Parmi les protections proposées figure le fait que la décision sera prise au niveau de l'UE elle-même et non du fait d'un seul Etat membre. Bruxelles prendra par ailleurs des mesures pour empêcher qu'une décision de justice rendue à l'étranger (en Russie par exemple) puisse être exécutée sur le territoire européen. Enfin, des provisions seront mises en place en cas de confiscation d'actifs non souverains par la Russie en dehors du Vieux Continent. Ces contre-feux ne permettent pas

d'apaiser les craintes tant des acteurs financiers que de la Banque centrale européenne elle-même sur le fait que la saisie des avoirs russes risque de fragiliser la sécurité juridique en Europe. La commission s'en défend. Mais la BCE n'a pas souhaité apporter sa garantie au projet, a révélé le « Financial Times ». La Belgique n'est pas convaincue non plus. « Le texte de la Commission ne répond pas à nos préoccupations de manière satisfaisante », a maintenu le ministre belge des Affaires étrangères, Maxime Prévot, mercredi matin en marge d'une réunion de l'Otan. « Nous avons le sentiment frustrant de ne pas avoir été entendus. »

Ce dernier préférerait que soit retenue la deuxième option présentée mercredi, celle d'un emprunt de l'Union européenne sur les marchés. Problème, il faudrait pour cela obtenir l'unanimité des Etats membres, ce qui paraît très difficile en raison du soutien de la Hongrie à la Russie. L'option du prêt garanti par les actifs russes ne nécessite qu'une majorité relative. Bruxelles espère pouvoir obtenir un accord sur son projet avant la fin du mois. Les échéances financières se rapprochent pour l'Ukraine. ■

Le gaz russe interdit en Europe à l'automne 2027

L'Union européenne va cesser toute importation de gaz russe pour la première fois depuis un demi-siècle.

Vincent Collen

A Bruxelles, mercredi 3 décembre a été qualifié d'« historique ». Pour la première fois depuis un demi-siècle, les Européens se sont entendus pour cesser toute importation de gaz de Russie à partir de l'automne 2027.

Un accord en ce sens a été trouvé entre le Parlement européen, la Commission et les Etats membres. Il sera confirmé par un vote des eurodéputés en décembre. « Nous tournons la page pour de bon », a promis Ursula von der Leyen, la présidente de la Commission, alors que certains acteurs économiques, en Allemagne notamment, aimeraient reprendre les importations de Russie une fois la guerre en Ukraine terminée. « Nous ne reviendrons jamais en arrière », a appuyé Dan Jorgen-

sen, le commissaire à l'Energie. Fatih Birol, le directeur de l'Agence internationale de l'énergie, a évoqué « la fin d'une saga démarrée il y a plus de 50 ans », lorsque les Européens se sont tournés vers l'URSS. A l'époque, il s'agissait d'une diversification : le Vieux Continent cherchait à réduire sa dépendance au Moyen-Orient après le premier choc pétrolier, a-t-il rappelé. Le Français GDF avait signé son premier contrat avec Gazprom en 1975.

Majorité qualifiée

La diversification est progressivement devenue dépendance. Fatih Birol espère que nous avons retenu « la leçon » : une trop grande concentration des importations crée « des vulnérabilités géopolitiques majeures », a-t-il estimé. Dans le détail, les Européens sont convenus d'interdire à partir du 30 septembre 2027 les contrats de long terme pour le gaz importé sous forme gazeuse, par gazoduc. Pour le gaz naturel liquéfié

(GNL), l'interdiction des contrats longs interviendra dès le 1^{er} janvier 2027. Pour les contrats courts, l'interdiction s'appliquera à partir d'avril 2026 pour le GNL, et de juin 2026 pour les gazoducs.

Le gaz russe est déjà en partie sanctionné par l'Union européenne. L'intérêt de cette nouvelle interdiction, objet d'une proposition législative, est qu'elle a pu être adoptée à la majorité qualifiée des Etats membres, et non à l'unanimité. L'Europe a évité ainsi un veto de la Hongrie et de la Slovaquie, proches de Vladimir Poutine. La part du gaz russe dans les importations de gaz de l'Union

13 %

LA PART DU GAZ Russe

dans les importations de gaz de l'Union européenne aujourd'hui, contre 45 % en 2021.

européenne est passée de 45 % en 2021, à la veille de la guerre en Ukraine, à 13 % aujourd'hui, a souligné Ursula von der Leyen. Elle devrait donc tomber à zéro dans moins de deux ans.

Le gaz plus cher

Ce découplage de l'Europe et de la Russie a deux conséquences majeures. D'abord, les Européens paient leur gaz beaucoup plus cher qu'avant l'invasion de l'Ukraine, même si les prix ont fortement baissé ces derniers mois. « Or la consommation de gaz, qui a baissé de 25 % en quatre ans, ne devrait plus reculer beaucoup désormais, car elle reste indispensable dans de nombreux secteurs », souligne Marc-Antoine Eyl-Mazzega, chercheur à l'Ifri. La mise en service de nouvelles capacités de production de GNL aux Etats-Unis et au Qatar devrait contribuer à maintenir les prix relativement bas au cours des prochaines années. « Mais on ne retombera

jamais aux prix d'avant la guerre : le gaz va rester cher, trop cher pour beaucoup d'industriels », explique Thierry Bros, professeur à Sciences po Paris. Moscou n'a pas manqué d'appuyer sur ce point mercredi : « L'Europe se condamne à des sources d'énergie plus coûteuses, ce qui inévitablement entraînera des conséquences pour l'économie européenne et une diminution de sa compétitivité », a déclaré le porte-parole du Kremlin, Dmitri Peskov.

Deuxième problème, l'Europe est devenue dépendante des Etats-Unis, qui exportent massivement son GNL vers le Vieux Continent. « La dépendance à la Russie ou aux Etats-Unis n'est pas de même nature, tempère Thierry Bros. Au lieu d'avoir deux fournisseurs, il s'agit aujourd'hui de nombreuses entreprises américaines privées distinctes. » « La loi américaine prévoit toutefois que l'exécutif peut interdire l'exportation de gaz en invoquant des raisons de sécurité nationale », remarque l'expert. ■

Les négociations sur la paix font du surplace

L'absence d'accord entre Moscou et Washington semble montrer que les Etats-Unis ne sont pas prêts à signer une paix à n'importe quel prix.

Yves Bourdillon et Anne Bauer

Du surplace. La réunion – pas moins de cinq heures – mardi soir au Kremlin entre Steve Witkoff, l'émissaire spécial du président américain, et Vladimir Poutine n'a pas permis d'avancer substantiellement vers un arrêt de la guerre. Certes, Moscou a fait état d'une discussion « utile » et « constructive », mais presque par politesse, puisque Iouri Ouchakov, le conseiller diplomatique du président russe, soulignait dans la foulée, à propos de la question centrale des territoires ukrainiens contrôlés par l'armée russe, qu'« aucune solution de compromis n'a encore été choisie ».

On pouvait pourtant craindre, au vu des rumeurs de la presse américaine le week-end dernier, que la Maison-Blanche ne cède aux exi-

gences du Kremlin, en reconnaissant l'annexion de l'intégralité des cinq régions ukrainiennes proclamée il y a trois ans par Moscou. Surtout, Vladimir Poutine exige que l'armée ukrainienne abandonne la ceinture de forteresses qu'elle détient dans l'ouest de Donetsk, composée des villes de Sloviansk, Kramatorsk, Droujkivka, Oleskiv et Kostiantynivka, le long de l'autoroute H-20.

Eviter la saisie des actifs

Peut-être briefée par les Européens sur les conséquences géopolitiques d'une telle capitulation, la Maison-Blanche n'a donc pas osé faire ce cadeau au Kremlin. Ce qui aurait, de toute façon, été refusé par Kiev et aurait suscité une crise majeure dans la relation transatlantique. Il semble au demeurant que le Kremlin, persuadé de pouvoir l'emporter militairement, ne cherche pas tant à obtenir un arrêt des combats qu'à instrumentaliser les négociations avec la Maison-Blanche, pour que cette dernière fasse pression sur l'Europe afin de la dis-

suader de saisir les actifs russes gelés. Le Kremlin espérait sans doute aussi que les Etats-Unis excitent des discussions en cours pour finalement ne pas appliquer leurs propres sanctions sur les exportations de pétrole russe. Mais ces dernières semblent être entrées en vigueur le 21 novembre, comme prévu. Selon l'Agence Bloomberg, les revenus de Moscou tirés des ventes de pétrole ont chuté d'un tiers au mois de novembre en rythme annuel, à 413 milliards de roubles (5,3 milliards de dollars).

Le négociateur de Kiev, Roustem Oumerov, devait rencontrer les Européens, ce mercredi à Bruxelles, avant d'entamer « les préparatifs » d'une réunion aux Etats-Unis avec les émissaires de Donald Trump, a annoncé Volodymyr Zelensky.

A Bruxelles, mercredi, où se tenait une réunion des ministres des Affaires étrangères des pays membres, le secrétaire général de l'Alliance atlantique, Mark Rutte, a simplement promis que la paix négociée par Washington ne contiendrait pas de décision unilatérale

concernant l'avenir de l'Otan, et qu'il coordonnait ses efforts de manière « étroite » avec les Etats-Unis.

Le Kremlin a indiqué que « la question clé » d'une participation de Kiev à l'Otan avait été évoquée lors des discussions à Moscou entre Vla-

dimir Poutine et Steve Witkoff. La Russie a répété ne pas vouloir d'une adhésion de l'Ukraine à l'Otan, tandis que Kiev demande à rejoindre l'Alliance, ce qui serait sa principale garantie pour dissuader le Kremlin de l'attaquer à nouveau. Vladimir Poutine tente de désolidariser les Américains des Européens sur la question de l'architecture de sécurité européenne.

Pas de plan B

Au vu de l'incertitude des négociations américano-russes, les ministres des Affaires étrangères ont donc simplement réitéré leur volonté de continuer à aider l'Ukraine. On ne change pas de plan et d'ailleurs, il n'y a pas de plan B, a confirmé Mark Rutte. « Il faut continuer à mettre la pression sur Moscou, en assurant un flot continu d'armes à l'Ukraine et en accentuant les sanctions économiques. » Le secrétaire général de l'Otan s'est ainsi félicité d'avoir obtenu de nouveaux engagements (un milliard d'euros) pour financer le mécanisme PURL d'achats d'armes américaines à destination

de Kiev. Depuis le lancement du dispositif qui permet aux Ukrainiens de faire leurs courses aux Etats-Unis avec l'argent des Européens et des Canadiens, l'Otan a obtenu quelque 4 milliards de financement auprès des deux tiers des 32 pays membres de l'Alliance, sur un total recherché de 5 milliards pour 2025. L'Otan fixe les besoins à un milliard par mois, essentiellement pour renouveler le stock de missiles des systèmes anti-aériens Patriot.

Certains pays commencent toutefois à ruer dans les brancards. La ministre suédoise des Affaires étrangères a ainsi souligné que les cinq pays nordiques de l'Alliance (30 millions d'habitants) fournissaient un tiers de l'aide militaire à l'Ukraine. Elle a déclaré que, selon elle, c'était déséquilibré. La Pologne, l'Allemagne, le Canada financent aussi le mécanisme. La France ne suit pas, préférant aider l'Ukraine avec des armes françaises. L'Italie n'est pas plus enthousiaste. Son ministre des Affaires étrangères, Antonio Tajani, a déclaré toute participation « prématurée ». ■



Les services d'urgence inspectent un cratère près d'un immeuble d'habitation, à la suite d'une attaque russe à la roquette et au drone contre Kiev, le 29 novembre 2025. Valentyin Ogirenko/Reuters

Il a dit



« Il faut continuer à mettre la pression sur Moscou. »

MARK RUTTE
Secrétaire général de l'OTAN

Oscar Garcia/Reuters



En Ukraine, l'ascension fulgurante de Roustem Oumerov

Ancien député réformateur et ministre de la Défense, Roustem Oumerov s'est progressivement imposé comme l'un des hommes-clés du dispositif d'Etat ukrainien.

Guillaume Ptak
— Correspondant à Kiev

Une ascension fulgurante : c'est la trajectoire de Roustem Oumerov, 43 ans, ancien ministre de la Défense et, depuis juillet dernier, secrétaire du Conseil de défense et de sécurité nationale (RNBO) en Ukraine. En quelques mois, cet élu réformateur issu de la minorité tatare de Crimée s'est imposé comme l'un des hommes-clés de l'appareil d'Etat ukrainien piloté par le président Zelensky. Cet automne, Roustem Oumerov a dirigé la délégation ukrainienne lors des discussions exploratoires menées avec Moscou, à un moment où Kiev cherche à consolider ses positions sur le front tout en maintenant le soutien politique et financier de ses alliés.

Un Tatar de Crimée

Plusieurs médias internationaux le décrivent comme un négociateur discret mais méthodique. Lors de sa nomination au ministère de la Défense, le « Washington Post » soulignait déjà sa réputation de « négociateur aguerri » et de « pourfendeur de la corruption ». L'activiste Vitaliy Shabunin, du Centre d'action anti-corruption (AntAC), parle, lui, d'un « gestionnaire rigoureux et politiquement avisé ». Né en 1982 en Ouzbékistan dans une famille tatare de

Crimée déportée par Staline, il appartient à cette génération d'Ukrainiens ayant construit leur carrière à cheval entre affaires, engagement civique et institutions publiques. Après le retour de sa famille en Crimée à la fin des années 1980, il étudie l'économie à Kiev, débute dans les télécoms puis cofonde en 2013 le fonds d'investissement Astem. Parallèlement, il s'engage dans les structures représentatives des Tatars de Crimée aux côtés de figures historiques comme Moustafa Djemilev, ce dernier saluant régulièrement « sa capacité à tenir sa position » lors de négociations complexes.

Elu député en 2019, Oumerov s'impose rapidement comme spécialiste des questions relatives à la Crimée, et de la diplomatie parlementaire.

Elu député en 2019 sous l'étiquette Holos, Oumerov s'impose rapidement comme spécialiste des questions relatives à la Crimée, et de la diplomatie parlementaire. Après l'invasion russe de 2022, il participe aux premiers cycles de négociations avec Moscou, renforçant son profil d'interlocuteur privilégié dans les dossiers les plus sensibles.

Au lendemain d'une série de scandales liés aux achats de l'armée, Roustem Oumerov est nommé ministre de la Défense en septem-

bre 2023, avec un mandat clair : restaurer la confiance des partenaires occidentaux et réformer des procédures d'acquisition jugées opaques. Sous son mandat, le ministère renforce plusieurs procédures de contrôle, notamment sur les contrats de fournitures non létales, domaine qui avait cristallisé les accusations de surfacturations en 2022-2023.

Oumerov supervise également la montée en puissance de la production nationale de drones et de munitions et joue un rôle actif dans les discussions techniques sur l'utilisation des fonds européens de la Facilité européenne pour la paix.

Figure de consensus

Sa nomination à la tête du RNBO marque un tournant. Présentée comme une promotion stratégique, elle vise à renforcer la coordination des décisions militaires et diplomatiques. Selon Pavlo Lakiytchouk, responsable des projets militaires au Centre for Global Studies Strategy XXI, ses origines criméennes seraient également un signal fort envoyé aux partenaires de Kiev : l'Ukraine n'abandonnera pas la péninsule.

S'il est entendu comme témoin par le Bureau national anticorruption (NABU) en novembre dans le cadre de l'enquête sur un système présumé de rétrocommissions autour d'Energatom, il n'est cependant visé par aucune charge. Dans un environnement politique sous tension, Roustem Oumerov s'est donc imposé comme une figure de consensus et un interlocuteur privilégié des partenaires occidentaux de Kiev. ■

La menace russe divise les pays d'Europe centrale en deux blocs

Le groupe de Visegrad, club de quatre pays d'Europe centrale, ne parvient pas à parler d'une voix.

Filip Meyer
— Correspondant à Varsovie

Un sommet sans éclat. Les présidents des quatre pays du groupe de Visegrad – la Pologne, la République tchèque, la Hongrie et la Slovaquie – se sont retrouvés en Hongrie mercredi dans un contexte tendu. Miné par ses divisions et ses divergences géostratégiques, le club de pays d'Europe centrale, fondé en 1991, peine à faire corps.

La preuve avec l'annulation d'une rencontre entre le président polonais, Karol Nawrocki, et le Hongrois Viktor Orban, prévue à Budapest le lendemain du sommet. La cause de ce changement de plan de l'administration polonaise est claire : il s'agit de la récente visite, pleine de complaisance du Premier ministre hongrois à Moscou. Une démarche qui est restée incompréhensible pour Varsovie, soutien de l'Ukraine et victime d'opérations hostiles de la part de la Russie. Ces divergences sur le conflit ukrainien poussent la Pologne à envisager d'autres alliances et à regarder vers ses voisins du nord.

« Pivot balte »

« Les principaux enjeux de la région sont sécuritaires et, dans cette optique, la mer Baltique a pris une importance particulière. Sur l'Ukraine, les pays nordiques et la Pologne parlent

d'une même voix », explique Krzysztof Debicki, analyste de l'Europe centrale pour le Centre d'études orientales (OSW).

Ces dernières années, c'est bien avec les pays scandinaves que Varsovie a collaboré pour renforcer ses défenses. Depuis 2024, la Pologne est un membre observateur du Nord-Baltic Eight, une structure qui regroupe les pays nordiques et baltes. La semaine passée, la Pologne a surpris en choisissant la Suède pour l'achat de nouveaux sous-marins. Une décision qui s'explique en grande partie par la volonté de Varsovie de resserrer ses liens avec Stockholm. Ce « pivot balte » ne concerne donc pas vraiment les trois autres membres de Visegrad, où la menace russe n'est pas perçue de la même manière. En Slovaquie, le Premier ministre Robert Fico multiplie les prises de bec avec le président ukrainien, Volodymyr Zelensky. A Prague, Andrej Babis, le milliardaire populiste qui s'apprête à reprendre les rênes du pays, menace de suspendre l'initiative tchèque de livraison de munitions à Kiev. Le fossé se creuse donc entre deux Europes centrales, du Nord et du Sud.

La décision polonaise est d'autant plus spectaculaire qu'elle vient d'un président élu par le parti nationaliste Droit et Justice (PiS), jusqu'alors proche du Fidesz d'Orban. C'est bien à Budapest que des représentants de premier plan du PiS fuient les poursuites judiciaires depuis leur perte du pouvoir en 2023. Ces dernières semaines, c'est l'ancien ministre de

la Justice Zbigniew Ziobro, accusé de malversations financières, qui s'est réfugié à Budapest pour éviter une arrestation après la levée de son immunité parlementaire. Ces « asiles politiques » autorisés par le pouvoir hongrois sont régulièrement dénoncés par le gouvernement polonais du libéral Donald Tusk.

L'interrogation hongroise

« Le groupe de Visegrad avait été fondé pour œuvrer à l'entrée de ses membres dans l'Otan et dans l'UE. Depuis que ces objectifs ont été atteints (en 2004) l'organisation perd périodiquement sa raison d'être », tranche Krzysztof Debicki. Mais les intérêts communs existent toujours. Début novembre, les quatre pays étaient les seuls à s'opposer au nouvel objectif climatique européen pour 2040. Ils rejettent également la nouvelle version du Système d'Echange de Quotas d'Emission (ETS2). « Au niveau des Premiers ministres, les dissensions sont trop fortes. Mais à d'autres niveaux, le groupe peut continuer à trouver des terrains d'entente », nuance Krzysztof Debicki. « Ce qui pourrait réellement le relancer, c'est un changement de pouvoir en Hongrie », ajoute-t-il. Or, à cinq mois du scrutin d'avril, le Fidesz d'Orban est donné perdant dans les sondages. Ses positions tranchées sur l'Europe ou sur la Russie ont grandement influencé la région. Sa chute après quinze ans de pouvoir ininterrompu changerait entièrement le visage de l'Europe centrale. De là à en soigner les fractures ? ■

Ce vendredi avec Les Echos

Chaque week-end, aiguiser votre esprit.



Les Echos
WEEK-END

Comment Bruxelles muscle son jeu face aux menaces économiques extérieures

COMMERCE

En ciblant les secteurs stratégiques, l'Union européenne adopte une approche proactive pour réduire sa vulnérabilité tout en préservant son ouverture commerciale.

Fabienne Schmitt
— Bureau de Bruxelles

La Commission européenne a voulu montrer mercredi qu'elle franchit un cap décisif avec une nouvelle doctrine de sécurité économique. Fini la théorie : Bruxelles assure qu'elle mobilisera désormais ses outils existants de manière coordonnée et proactive.

Justifiant ce changement de braquet, Maros Sefcovic, le commissaire européen en charge de la Sécurité économique a déclaré que « partout dans le monde, le commerce est utilisé comme une arme. Les chaînes d'approvisionnement sont sous pression et certains acteurs ciblent les technologies stratégiques », mentionnant les « restrictions à l'exportation » et « les surcapacités étrangères ».

Le texte adopté mercredi n'invente rien, il orchestre différemment l'arsenal disponible. Après la stratégie de juin 2023 qui avait posé les bases théoriques – promouvoir les forces industrielles, protéger les intérêts européens, s'associer avec des pays partageant les mêmes valeurs –, la Commission passe donc en mode exécution. « Les mots-clés sont action et accélé-

ration », martèle un responsable bruxellois. Concrètement, la Commission identifie six domaines à risque nécessitant des mesures accélérées. D'abord, les chaînes d'approvisionnement : les tensions sur les terres rares chinoises ont cruellement rappelé la vulnérabilité européenne dans les matières premières critiques, les semi-conducteurs ou encore les principes actifs pharmaceutiques. Bruxelles va notamment créer en 2026 un centre d'achat en commun de matières premières critiques.

Autres priorités : attirer des investissements étrangers à valeur ajoutée, notamment en favorisant les transferts de technologie, comme dans le secteur des véhicules à batterie électrique. L'UE veut aussi soutenir la base industrielle de défense et spatiale en surveillant l'approvisionnement en composants à haut risque, y compris dans l'aéronautique civile ; développer un « leadership » dans les technologies critiques émergentes pour empêcher les fuites technologiques ; protéger l'accès aux données sensibles susceptibles de compromettre la sécurité européenne, ou encore prévenir les perturbations d'infrastructures critiques, physiques ou cyber.

Se défendre avec tous les outils à disposition

Il s'agit avant tout de mieux utiliser ses instruments. Ceux de défense commerciale seront réorientés. « À l'avenir, la Commission tiendra systématiquement compte des implications de sécurité économique dans les enquêtes de défense commerciale et, si nécessaire, adaptera la conception des mesures », annonce un haut fonctionnaire. Même logique pour

le règlement sur les subventions étrangères, qui sera « pleinement utilisé » lorsque celles-ci créent des risques de sécurité économique. Le fameux instrument anti-coercition, arme fatale contre les interférences d'un Etat étranger dans les affaires intérieures de l'UE, reste, lui, intact. Et attend toujours d'être utilisé, alors que des signes de coercition ont été relevés de la part de la Chine et des Etats-Unis...

Pour mettre en musique cette approche, un réseau de responsables de la sécurité économique sera créé avec les Etats membres et un hub centralisera les données sur les entités à haut risque, aujourd'hui dispersées. Bruxelles créera aussi un groupe consultatif d'entreprises de confiance et un portail d'information dédié, un rapprochement inédit avec le privé, dont la « force économique assure réellement le dérisquage », estime un responsable européen.

Au-delà de la réorientation d'outils existants, Bruxelles veut clarifier l'utilisation d'instruments, comme celui qui permet de bloquer l'accès aux fonds européens des entités à haut risque. Un autre règlement de blocage, censé dissuader les entreprises étrangères d'appliquer des sanctions extraterritoriales contre les citoyens et entreprises européens, sera simplifié et renforcé.

Plus audacieux : Bruxelles « explorera les modalités » pour encourager les entreprises à haut risque à diversifier leurs fournisseurs et envisage un soutien financier aux entreprises soumises au filtrage des investissements étrangers, lorsque leur fragilité les rend vulnérables en raison du manque d'alternative de financement européenne.



Maros Sefcovic, commissaire européen en charge de la Sécurité économique.

Cette stratégie ne vise pas l'autarcie. La présidente de la Commission, Ursula von der Leyen, a toujours parlé de « dérisquage », pas de découplage. L'UE ne renonce donc pas à son ouverture commerciale, mais elle entend désormais la défendre avec tous les outils à sa disposition. ■

Des délocalisations d'usines toujours très nombreuses

Une étude de la banque ING montre que, malgré les discours, les nouveaux investissements industriels sur le sol européen demeurent anémiques.

Guillaume de Calignon

Il y a les beaux discours et les grandes envolées lyriques. Et il y a la réalité, plus terre à terre et basement matérielle, voire décevante. L'autonomie stratégique de l'Union européenne (UE), tant vantée par les dirigeants du Vieux Continent, est en train de reculer. La Commission européenne suit, jour après jour, les relocalisations industrielles dans l'UE mais aussi les destructions d'emplois, de sites et les délocalisations.

En étudiant ces données disponibles sur Internet, les économistes de la banque néerlandaise ING concluent que, depuis 2019, c'est-à-dire juste avant le Covid, les délocalisations de sites de production européens ont été beaucoup plus nombreuses que les relocalisations. Ils recensent seulement 38 réimplantations d'usines en Europe depuis 2019, contre 172 départs d'unités de production à l'étranger, soit quatre fois plus. Pis, il y a eu plus de relocalisations au cours de l'année 2016 ou de l'année 2017 que pendant les six dernières années.

« A peine 30 % des relocalisations enregistrées depuis 2014 sont intervenues après la pandémie de Covid, ce qui suggère que les perturbations des chaînes d'approvisionnement n'ont pas dissuadé de manière significative les entreprises de délocaliser leur production », soulignent les économistes d'ING. Les coûts de produire localement, sur le territoire européen, sont donc jugés plus importants que les risques liés à la délocalisation d'activités, même à l'heure où les tensions géopolitiques grandissent dangereusement et où les dirigeants français et européens martèlent l'urgence de l'autonomie dans un monde qui se referme.

Finalement, les principales actions des entreprises européennes semblent être d'avoir limité leurs activités dans les pays perçus comme présentant un risque plus élevé et d'avoir diversifié dans d'autres pays, jugés plus sûrs, leurs sites de production, expliquent les économistes. Seule consolation, « les relocalisations, bien que limitées, ont été importantes en France, en Italie et en Allemagne, dans les secteurs de la fabrication de produits électriques, du textile et du cuir, de l'agroalimentaire et des équipements de transport », notent-ils.

L'Europe en position de faiblesse

Les raisons des difficultés européennes sont nombreuses. Une hausse des prix de l'énergie depuis la guerre en Ukraine, une main d'œuvre qui manque dans certains segments, des aspects réglementaires aux niveaux national et européen qui peuvent rebouter des investisseurs... « Depuis 2019, les prix à la production dans l'industrie de la zone euro, hors énergie, ont grimpé de 26 % alors qu'ils ont augmenté de seulement 1,4 % en Chine », rappelle Paul Berthier, économiste chez Rexecode. La montée en gamme de la Chine incite désormais les multinationales à développer leur recherche et développement dans l'empire du Milieu. C'est le cas par exemple avec les automobiles électriques.

« Il est important que les Européens réfléchissent en termes de chaînes de valeur complètes de secteurs en partant des matières premières », estime Paul Berthier. La localisation de la chimie, de la sidérurgie et des métaux critiques est un socle pour le développement de filières industrielles. Un autre point d'amélioration pourrait consister à mieux intégrer les marchés des différents pays européens – le fameux marché unique – pour permettre aux industriels de s'adresser aux 400 millions d'Européens et de réaliser des économies d'échelle. ■

L'Union européenne veut en finir avec sa « vulnérabilité » sur les terres rares

Face à la coercition chinoise et l'offensive américaine, la Commission européenne dévoile son plan de bataille pour sécuriser ses approvisionnements en matières critiques. Un « réveil » qui se traduit par 3 milliards d'euros et la création d'un centre d'achats européen.

L'heure n'est plus aux demi-mesures. Depuis le 9 octobre, quand Pékin a rationné ses exportations de terres rares vers l'Europe via un système de licences distribuées « au compte-goutte », Bruxelles a compris qu'elle jouait sa survie industrielle. « Nos industriels ont fait face à un risque d'approvisionnement, explique Stéphane Séjourné. Il y a eu une forme de réveil européen pour accélérer notre "derisking" sur les matières premières. »

Mercredi, la Commission présente « Ressource EU », son plan de riposte face à des « dépendances devenues des vulnérabilités très importantes », estime le vice-président de la Commission européenne. En jeu : l'accès aux métaux et minéraux indispensables au XXI^e siècle, des terres rares pour les aimants permanents au lithium

des batteries, en passant par le cobalt et l'aluminium. L'UE est prise en tenaille. D'un côté, la Chine qui contrôle près de 90 % du raffinage mondial des terres rares. De l'autre, les Etats-Unis qui font le tour du monde pour acheter des stocks.

Financement de projets immédiats

Ressource EU n'est « pas une nouvelle politique, mais une accélération », précise Bruxelles. Objectif : tenir les cibles de 2030 fixées par l'acte de 2023 sur les matières premières : produire 10 % des besoins en Europe, raffiner 40 %, recycler 25 % et ne jamais dépendre à plus de 65 % d'un seul fournisseur.

Premier pilier : un centre européen de matières premières, opérationnel dès 2026. Il surveillera les besoins en temps réel, achètera en commun – comme pour les vaccins Covid – et stockera pour livrer les entreprises. « Quand les licences chinoises se faisaient au compte-goutte, on avait du mal à estimer le niveau de dépendance de nos entreprises », justifie Stéphane Séjourné.

La Commission annonce aussi 3 milliards d'euros de financements supplémentaires dans l'année pour débloquer des projets immédiats.

La BEI s'est engagée à financer jusqu'à 2 milliards de projets et le programme InvestEU contribuera à hauteur de 2 milliards entre 2026 et 2027, entre autres financements.

Restrictions à l'exportation

Cibles prioritaires : aimants permanents, batteries et défense. Deux projets sont déjà sélectionnés : une mine au Groenland pour la défense et un projet d'extraction de lithium en Allemagne destiné au secteur de la batterie. Autre axe : garder les matières premières en Europe. Bruxelles prévoit dès le printemps 2026 des restrictions à l'exportation de déchets d'aimants permanents ainsi que des mesures pour maintenir les déchets d'aluminium en Europe.

L'UE veut aussi secouer les industriels européens, trop nombreux à s'approvisionner « 100 % chinois ».

« Les meilleures matières premières utilisées, ce sont celles que l'on n'utilise pas », philosophe Stéphane Séjourné, précisant que l'UE va augmenter ses investissements en R&D pour le recyclage et les substituts. Certains constructeurs automobiles travaillent déjà à se passer d'aimants permanents dans leurs moteurs électriques.

L'UE veut aussi secouer les industriels européens, trop nombreux à s'approvisionner « 100 % chinois ». La loi européenne impose déjà aux entreprises de prendre des mesures pour diversifier leur approvisionnement de minerais critiques. Et Bruxelles se réserve la possibilité

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

Les Echos



L'Inde accueille Poutine et prend le risque de tendre ses relations avec Trump

BILATÉRAL

Vladimir Poutine sera en Inde pour parler défense et pétrole.

S'ils se rapprochent de Moscou, les Indiens prennent le risque de se mettre Trump à dos, et ce alors qu'ils négocient un accord commercial avec Washington.

Clément Perruche

— Correspondant à New Delhi

Chahuté par Trump, Narendra Modi reçoit Vladimir Poutine pour une visite officielle de deux jours, les 4 et 5 décembre, à l'occasion du 23^e sommet Russie-Inde. La visite du président russe, la première en quatre ans, sera l'occasion de tester la solidité du partenariat entre Delhi et Moscou.

Trump a sommé Modi de choisir : la Russie ou la guerre commerciale. Les Indiens sont gênés aux entournures. Ils ne peuvent pas se détourner de la Russie, leur plus vieux allié. Mais un rapprochement important avec Moscou pourrait déclencher la colère de Trump, qui les a déjà mis à l'amende avec des droits de douane punitifs de 50 %.

Discussions sur l'armement

Le programme de la visite indique qu'il y a matière à rapprochement. Les deux dirigeants discuteront de l'achat de batteries de missiles sol-air longue portée S-400, a affirmé le Kremlin. Utilisés par l'Inde contre le Pakistan lors de l'Opération Sindoor, ces systèmes russes auraient comblé l'état-major indien. Reste à savoir si l'Inde osera prendre le risque de fâcher Trump en achetant

d'autres batteries. Cet été, la Russie a également proposé à l'Inde d'acheter le Su-57, son chasseur de cinquième génération. « La question sera à l'ordre du jour de la visite du président Poutine en Inde », a expliqué Dmitri Peskov, le porte-parole du Kremlin.

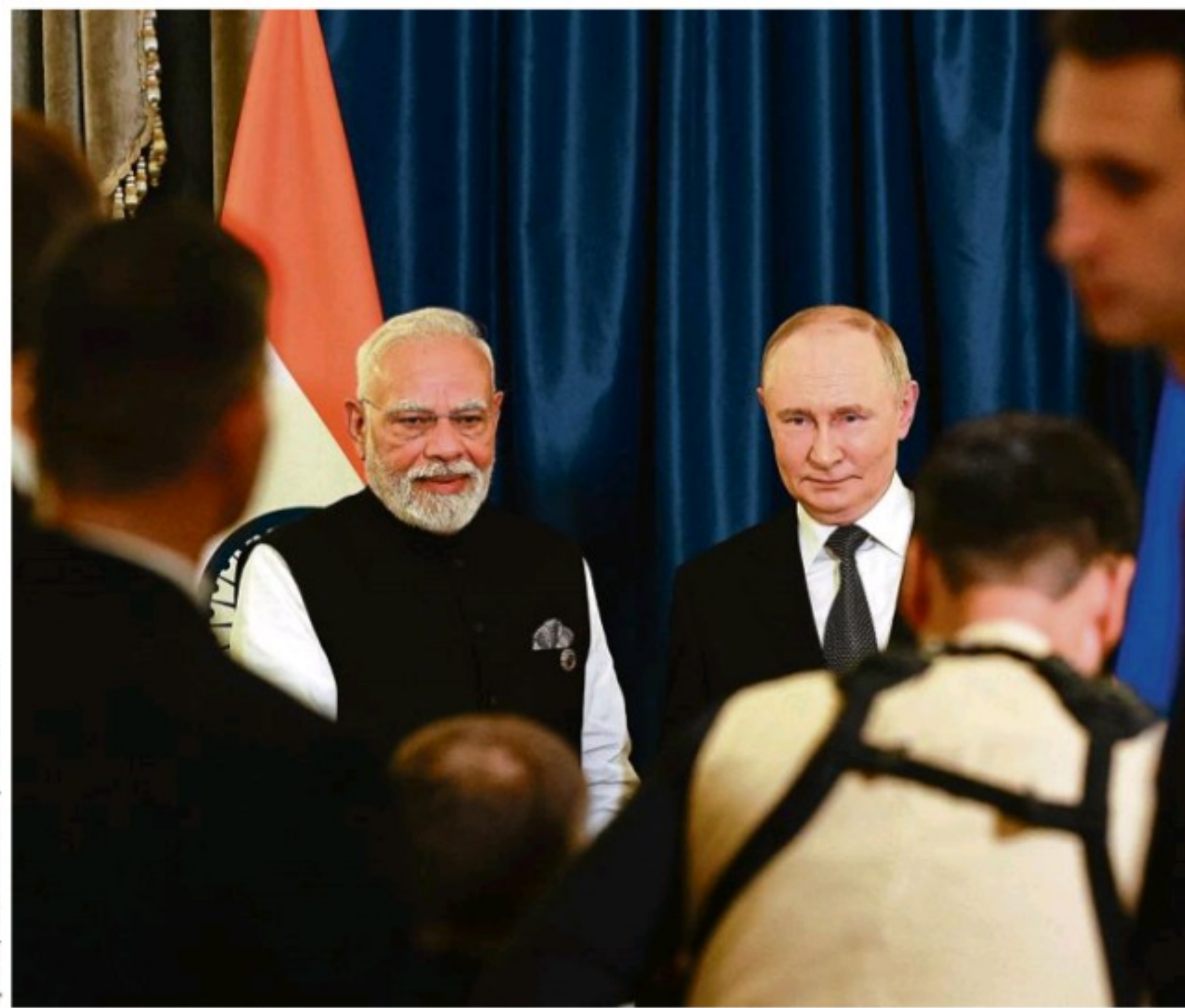
La signature d'un deal sur les S-400 est plus probable que celle sur le Su-57. Tout nouveau contrat d'armement signé entre New Delhi et Moscou enverrait cependant un très mauvais signal à Donald Trump, à l'heure où l'Inde cherche à négocier un accord commercial avec Washington. L'Inde a écopé de droits de douane « réciproques » de 50 %, qui font déjà souffrir les usines textiles du Tamil Nadu et les diamantaires gujaratis.

Contourner les sanctions sur le pétrole

L'autre dossier figurant au menu de la visite est le pétrole. L'Inde, qui importait des quantités infimes de pétrole russe avant l'invasion de l'Ukraine, est devenue complètement accro au brut russe sanctionné par le G7, acheté en dessous des prix du marché. De 2 %, la part du pétrole russe dans les importations indiennes est rapidement passée à 33 %, propulsant le commerce bilatéral de 13 milliards de dollars en 2021-2022 à 68 milliards en 2024-2025.

La mécanique, qui a fait la bonne fortune des raffineurs indiens, est cependant grippée depuis que les États-Unis ont imposé des sanctions à Rosneft et Lukoil. Plusieurs importateurs ont totalement arrêté d'acheter du pétrole russe. La quantité importée quotidiennement par l'Inde a chuté de 30 % après le 21 novembre, soit la date d'entrée en vigueur des sanctions américaines.

Moscou, qui doit continuer d'écouler son pétrole pour remplir ses caisses, espère renverser le phénomène. Dmitri Peskov a expliqué



Narendra Modi reçoit Vladimir Poutine, à Shanghai, en septembre dernier. Les deux dirigeants vont discuter de l'achat de batteries de missiles sol-air longue portée S-400, a affirmé le Kremlin.

vouloir contourner les sanctions : « Nous disposons de nos propres technologies pour cela. Nous continuerons à perfectionner ces technologies si ces sanctions devaient se poursuivre. »

Partenariat de longue date

A New Delhi, Vladimir Poutine devrait être accompagné par les patrons de Rosneft et Gazprom. Mais là aussi, tout nouvel accord avec la Russie pourrait irriter Trump, qui avait imposé des droits de douane supplémentaires de 25 % (en plus des 25 % déjà décidés en

avril) cet été à l'Inde, précisément pour forcer le géant asiatique à arrêter d'acheter du pétrole à la Russie. Le président américain pourrait aller encore plus loin avec le Sanctioning Russia Act. Le texte, en cours d'élaboration par les sénateurs américains, prévoit des droits de douane de 500 % pour les pays qui continuent d'importer des hydrocarbures russes. « Cette loi pourrait devenir une épée de Damoclès au-dessus de l'Inde », écrivent dans une note Harsh Pant et Aleksei Zakharov, chercheurs à l'Observer Research Foundation (ORF), un

groupe de réflexion proche du pouvoir à Delhi.

L'URSS, puis la Russie, ont été des soutiens indéfectibles de l'Inde depuis son indépendance. Moscou a toujours été un partenaire crucial pour la fourniture d'armement. Missiles, avions, tanks, porte-avions... L'Inde a acheté de tout à la Russie, qui représentait, entre 2010 et 2014, 70 % des importations indiennes d'armement, selon l'Institut international de recherche sur la paix de Stockholm (Sipri).

Depuis, l'Inde a diversifié ses fournisseurs. Elle achète moins à la

Russie, mais davantage aux États-Unis, à Israël et à la France avec ses Rafale. Moscou reste cependant un partenaire important. Les coopérations sont nombreuses. La plupart des escadrons de l'armée de l'air indienne sont composés de Sukhoi-30MKI, fabriqués sous licence en Inde par l'entreprise publique Hindustan Aeronautics Limited (HAL) depuis la fin des années 1990.

L'URSS, puis la Russie, ont été des soutiens indéfectibles de l'Inde depuis son indépendance.

L'Inde a acheté de tout à la Russie, qui représentait, entre 2010 et 2014, 70 % des importations indiennes d'armement.

Russes et Indiens ont également développé avec succès le missile supersonique BrahMos, utilisé contre le Pakistan au mois de mai. Dans le nucléaire, Rosatom, l'agence nucléaire russe, a construit la centrale de Kudankulam, dans le sud du pays. Moscou devrait d'ailleurs proposer son mini-racteur (SMR) à l'Inde.

Modi est resté fidèle à la Russie. Jamais le nationaliste hindou n'a condamné l'invasion russe de l'Ukraine. Le 8 juillet 2024, des frappes aériennes russes avaient dévasté l'hôpital pour enfants de Kiev, suscitant l'indignation de la communauté internationale. Le lendemain, Modi, en visite officielle à Moscou, n'avait pipé mot sur le carnage et le Premier ministre avait appelé Vladimir Poutine son « ami ». ■

Le fardeau de la dette des pays en développement au plus haut depuis cinquante ans

DÉVELOPPEMENT

L'endettement des pays en développement culminait fin 2024 à près de 9.000 milliards de dollars, selon la Banque mondiale.

L'institution s'inquiète du changement de nature de cette dette, détenue en priorité par des créanciers privés.

Richard Hiault

C'est une mutation en cours qui ne laisse pas d'inquiéter la Banque mondiale. La dette des pays en développement ne cesse de gonfler, tout en changeant de nature. Selon le rapport annuel de l'institution multilatérale sur le sujet, publié mercredi, la dette extérieure combinée des pays à revenu faible et intermédiaire s'élevait, fin 2024, au niveau record de 8.900 milliards de dollars. Sur ce montant global, l'endettement des 78 pays les plus pauvres de la planète a également atteint un volume inédit de 1.200 milliards.

Si la dette a moins progressé par rapport à la décennie précédente, l'ensemble de ces pays fait face à une redoutable équation : ils consacrent de plus en plus de capitaux à rembourser leur dette par rapport aux nouveaux prêts qu'ils obtien-

nent. Entre 2022 et 2024, les sorties de capitaux (remboursements du principal de la dette et paiement des intérêts) ont dépassé de 741 milliards de dollars les entrées de nouveaux financements. « Il s'agit de la plus importante sortie de capitaux liée à la dette depuis plus de cinquante ans », souligne, en préambule du rapport, Indermit Gill, l'économiste en chef de la Banque mondiale.

En l'état, non seulement le problème reste entier, mais il se complique. Pourquoi ? Parce que la physiologie de l'endettement change. En proie à des difficultés budgétaires, les créanciers bilatéraux publics, principalement les gouvernements des pays riches, sont sur le recul. En 2024, ces créanciers ont reçu des pays en développement 8,8 milliards de dollars de plus en principal et en intérêts qu'ils n'en ont versés en nouveaux financements. Les flux de capitaux de ces créanciers ont chuté de 76 % pour atteindre seulement 4,5 milliards, le niveau le plus bas depuis la crise financière de 2008. Résultat : pour financer leurs besoins, les pays en développement se tournent vers les institutions multilatérales, à l'instar de la Banque mondiale qui n'a jamais autant prêté

aux pays pauvres, vers les créanciers privés, comme les banques commerciales, ou, pour ceux qui ont pu les développer, vers leurs marchés obligataires domestiques. Sur 86 pays pour lesquels des données sont disponibles, 50 États ont enregistré une augmentation de leur dette intérieure supérieure à celle de leur dette extérieure entre 2023 et 2024.

Les taux d'intérêt sont en recul même si ceux-ci restent élevés, autour de 10 % en moyenne.

« Aujourd'hui, les créanciers privés, principalement des investisseurs en obligations, détiennent près de 60 % de la dette publique à long terme et de la dette garantie par l'État des économies en développement », relève Indermit Gill.

C'est cet éclatement des créanciers qui rend plus complexes et plus lentes les opérations de restructuration des dettes lorsqu'elles deviennent inévitables. L'influence du Club de Paris, qui rassemble de longue date les créanciers publics bilatéraux et qui ne totalise plus que 7 % des prêts aux pays en développement à ce jour, n'est plus aussi décisive que par le passé.

Il n'est pas toujours facile de bien répertorier la structure de l'endettement. Aussi, l'an dernier, les restructurations de dette se sont élevées à 90 milliards de dollars de dette extérieure. C'est un record depuis 2010,

mais qui reste faible au regard du stock global de dette.

Pourtant, tout n'est pas si noir. Les conditions de financement se sont améliorées. L'inflation est en recul comme les taux d'intérêt, même si ceux-ci restent élevés, autour de 10 % en moyenne. Surtout, les investisseurs privés sont de retour. Si

l'année 2023 s'était soldée de leur part par des sorties de capitaux de plus de 75 milliards de dollars, l'année 2024 s'est achevée par des entrées de 55 milliards.

Au regard des meilleures perspectives de croissance et des risques de crédit moins élevés, « les investisseurs étrangers en obligations sont

disposés à nouveau à financer les pays, permettant ainsi à beaucoup d'éviter le défaut de paiement », observe l'économiste en chef. Mais, pour ce dernier, « les pays en développement ne sont pas hors de danger. Leur dette continue de s'accumuler, parfois sous des formes nouvelles et pernicieuses ». ■

Sur le terrain

L'émission qui mêle reportages, témoignages et expertise.

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

franceinfo:
TV canal 16

en partenariat avec LesEchos

idées



Comment la Chine teste son art de la guerre sans combat sur le Japon

L'ANALYSE
de Yann Rousseau
— Correspondant à Tokyo

Comme elles le font régulièrement pour essayer de fragiliser leurs adversaires, les autorités de Pékin animent une vaste campagne de désinformation contre la Première ministre nippone, Sanae Takaichi.

Le Japon préparerait presque la troisième guerre mondiale. C'est ce que suggèrent, depuis quelques jours, les diplomates chinois et leurs médias d'Etat. Dans des centaines d'articles, d'éditoriaux ou de posts sur les réseaux sociaux, en mandarin, en anglais, en japonais ou même en coréen, le « Quotidien du Peuple », l'agence Xinhua ou le géant de l'audiovisuel CGTN accusent la nouvelle Première ministre conservatrice, Sanae Takaichi, de « jouer avec le feu », d'accélérer la remilitarisation du pays et de vouloir reprendre « le chemin néfaste de l'agression et de l'expansion » qui avait mené à la Seconde Guerre mondiale.

C'est un commentaire de quelques secondes de la dirigeante nippone, le 7 novembre, qui a mis le feu aux poudres. Elle avait simplement suggéré qu'une « situation d'urgence à Taiwan », situé à 100 kilomètres de certaines îles nippones, pourrait constituer une « menace pour la survie du Japon », et donc nécessiter une réaction de son armée.

La théorie de Sun Tzu
Une sortie suffisante pour déclencher une campagne de propagande contre Tokyo, l'une des cibles privilégiées du courroux du pouvoir chi-

nois qui voit le Japon comme l'allié le plus fidèle des Etats-Unis. S'inspirant des enseignements de Sun Tzu, qui explique dans « L'Art de la guerre » qu'un conflit peut être gagné sans combat en brouillant les perceptions de son adversaire, Pékin a développé, ces dernières années, une tactique multiforme.

L'Armée populaire de libération enseigne ainsi à ses cadets la stratégie des « trois guerres » mêlant la guerre médiatique, pour influencer l'opinion publique, la guerre psychologique, pour démoraliser l'adversaire, et la guerre juridique, pour délégitimer les normes internationales qui contrarient ses desseins. Une sorte de « sharp power », entre le « hard power » et le « soft power ». A chaque opération, les

objectifs sont clairs. Joshua Kurlantzick, l'auteur de « Beijing's Global Media Offensive », explique que le Parti communiste veut soit renforcer son contrôle interne sur le pays, en remobilisant, par exemple, son opinion publique contre un ennemi étranger, soit modifier l'image de la Chine à l'international, ou encore délégitimer et effrayer les autorités des nations adverses, soupçonnées de vouloir freiner ses ambitions globales.

Intensification depuis 2013

« Le PCC a d'ailleurs intensifié ces opérations d'influence à l'étranger depuis l'arrivée au pouvoir de Xi Jinping en 2013 », rappelle, dans une note, la chercheuse Maiko Ichihara. En inondant sur tous les médias et dans toutes les langues, des charges contre Sanae Takaichi, le pouvoir chinois présente, cette fois, le Japon comme un dangereux va-t-en-guerre menaçant une Chine décrite comme une militante de la paix et de l'harmonie. Peu importe la vérité, un narratif alternatif est rabâché jusqu'à ce qu'il génère un doute et fragilise les alliances entre des pays perçus comme des ennemis stratégiques.

Le Japon soutiendrait donc l'indépendance de Taïwan ? Non, Tokyo ne cesse de réaffirmer qu'il

soutient la politique d'une seule Chine. L'Archipel se remilitariserait dangereusement ? C'est vrai que ses dépenses militaires ont augmenté pour atteindre, l'an dernier, selon le Sipri (Stockholm International Peace Research Institute), 55 milliards de dollars. Mais la même année, la Chine dépensait, elle, 314 milliards de dollars, soit presque six fois plus pour ses 2 millions de soldats. Les forces d'autodéfense japonaises peinent à maintenir leurs effectifs à 250.000 personnels actifs et ne disposent que de peu de capacité de projection.

Un travail de sape similaire avait été lancé en 2023, lorsque le gouvernement japonais avait autorisé le rejet des eaux retraitées, mais contenant encore un peu de tritium, de la centrale de Fukushima Daiichi. Pékin avait alors hurlé au « crime environnemental » et accusé Tokyo d'empoisonner l'océan Pacifique et tous les pays de la région.

Plusieurs Etats visés

Le gouvernement japonais avait pourtant fait valider la sécurité de ses évacuations par l'AIEA et des experts de plusieurs nations. Ils avaient rappelé que les centrales nucléaires chinoises rejetaient, elles-mêmes, en mer chaque année beaucoup plus d'eau contenant du

tritium que le Japon. Mais peu importent les faits scientifiques. Il s'agissait encore de nuire à la réputation régionale du Japon.

Tokyo n'est pas la seule cible de ces opérations. Ces dernières années, les Philippines, qui osent résister aux ambitions territoriales de Pékin en mer de Chine, la Corée du Sud ou encore les autorités de Taïwan ont été visées avec plus ou moins de succès. Car cette guerre psychologique n'est pas toujours efficace. En s'en prenant à Sanae Takaichi et en demandant à ses millions de touristes d'annuler leurs voyages au Japon, Pékin espérait retourner l'opinion publique nippone, pousser à la grogne les entreprises de l'Archipel, privées des dépenses chinoises, et fragiliser la dirigeante conservatrice. Rien de tel n'a eu lieu.

La cheffe du gouvernement, qui a choisi de ne pas réagir aux accusations de Pékin, bat des records de popularité. Cette semaine, son action est approuvée par 75 % de la population. Les Japonais, dans leur majorité, disent même soutenir sa fermeté face à la Chine. Dans le pays, comme dans presque toute l'Asie, l'image de la Chine s'est même encore dégradée. Au pouvoir chinois désormais de décider s'il doit replier son opération ou redoubler de mauvaise foi. ■

Politique économique : la gauche la plus rétrograde du monde

On a l'habitude de dire que la France a la droite la plus bête du monde. Mais on peut se demander désormais si nous n'avons pas également la gauche la plus rétrograde. Depuis le début des débats budgétaires, les ex-alliés du Nouveau front populaire, toutes tendances confondues, ont la fâcheuse tendance à se tourner vers le passé pour essayer d'y trouver les moyens de remédier aux difficultés économiques du moment. Un attrait du vintage qui pourrait se comprendre s'il s'agissait de remettre au goût du jour des mesures ayant fait leurs preuves. Ce n'est malheureusement pas le cas.

Le dernier exemple en date de cette politique économique que l'on pourrait qualifier de mémorielle aura été l'approbation par les députés il y a une semaine d'une proposition de loi émanant des bancs LFI et visant à nationaliser ArcelorMittal France. Quelques jours plus tôt, l'idée d'un emprunt forcé poussé facialement par des

sénateurs socialistes l'avait précédée pour contribuer au financement des grands investissements à venir de l'Etat, dans la défense notamment. Réminiscence de celui imaginé par Pierre Mauroy quand il était à Matignon, ce prêt obligatoire imposé aux ménages les plus riches devant être consenti à titre gratuit. La logique est évidemment la même pour l'âge de départ à la retraite, dont il faudrait éviter à tout prix le report. Un impératif qui prend sans doute racine dans la défense des fameux « avantages acquis » chers à François Mitterrand.

Fidélité historique

De manière plus générale, difficile de ne pas voir une forme de fidélité historique dans le tropisme fiscal de la gauche face à l'impérieuse nécessité de réduire les déficits publics. Réticents à l'idée d'une réforme de l'Etat ou de notre modèle social susceptibles de réduire les dépenses, les parlemen-

taires de gauche proposent pour rééquilibrer les comptes d'augmenter les impôts et tout particulièrement ceux des contribuables les plus aisés, comme ont pu le faire en leur temps François Mitterrand et François Hollande. L'idée de trouver un successeur à l'impôt sur les grandes fortunes institué par le premier en 1981 faisant l'unanimité, même si la forme que pourrait prendre ce dernier fait toujours débat.

Alors, tout ce qui est ancien n'est pas forcément démodé ou obsolète. Le rétro peut aussi avoir du sens, en marketing notamment, pour son côté rassurant. Mais en matière économique, on peut légitimement se demander s'il est judicieux de puiser pour l'essentiel dans la boîte à idées du candidat PS à la présidentielle de 1981 les solutions aux problèmes de 2025. La réponse est évidente pour l'âge de départ à la retraite, étant donné l'évolution de l'espérance de vie. Pour mémoire, depuis le début des années 1980

cette dernière a progressé de 7 ans pour les femmes et de 10 années pour les hommes, tandis que la vie active, elle, se termine aujourd'hui plus tôt qu'en 1983.

Nationalisation pour rien

Même chose pour la taxation des plus aisés ou la question de la nationalisation. Comment imaginer en effet que des recettes qui pouvaient s'entendre il y a près d'un demi-siècle dans une économie fermée puissent encore marcher alors que la mondialisation est passée par là ? De ce point de vue, l'idée de punir les actionnaires d'ArcelorMittal France en nationalisant l'entreprise, alors que les problèmes du groupe sidérurgique sont liés au tsunami d'acier chinois bon marché qui déferle sur l'Europe, est emblématique. Elle coûterait 3 milliards d'euros à l'Etat au bas mot et ne réglerait rien.

Côté fiscalité, il paraît difficile de justifier qu'une nouvelle hausse des

prélèvements obligatoires serait la solution à nos problèmes, quand leur augmentation de 7 points de PIB environ au cours du dernier demi-siècle s'est accompagnée d'une dégradation quasi continue de nos comptes publics.

Ce retour d'affection de la gauche pour ces vieilles recettes s'explique évidemment par la situation politique. Le climat de précampagne électorale que favorise l'absence de bloc majoritaire à l'Assemblée nationale depuis juin 2024 y invite. Il permet d'abord d'espérer renouer avec des classes populaires qui se sont éloignées d'elle ces dernières années. Il ancre aussi à gauche le PS face à LFI dans la lutte fratricide que se livrent les deux partis.

Pour autant, quelles qu'en soient les raisons, on peut douter de la faculté de ce revival idéologique à contribuer à la nécessaire réinvention de notre modèle social imposée par l'état de nos comptes publics. D'autant qu'il n'aide pas, loin s'en faut, à une prise de conscience des enjeux du moment dans le pays.

François Vidal est éditorialiste aux « Echos ».



LA CHRONIQUE
de François Vidal



Allegation entre Donald Trump et Volodymyr Zelenskyy, le 28 février à la Maison-Blanche - Saul Loeb/AP

Vertu ou écueil d'une diplomatie trumpienne « out of the box » ?

Donald Trump favorise l'agresseur russe dans les négociations de paix. Mais quelle est l'alternative crédible ? L'Europe peut aider l'Ukraine à résister, mais pas à regagner les territoires perdus.

par Sylvie Bermann

La diplomatie est un processus itératif. Ce n'est pas un événement mais un cheminement de longue durée. En ce sens, Donald Trump s'est trompé en pensant, comme il s'en était vanté lors de sa campagne électorale, régler la guerre en Ukraine en vingt-quatre heures. S'érigeant en unique médiateur, il entendait appliquer « l'art du deal » en tapant sur la tête du plus faible, en l'occurrence Volodymyr Zelenskyy, jugé dépourvu de cartes, lors de la scène brutale qui restera dans les annales historiques de l'entretien dans le Bureau ovale le 28 février dernier.

Il ne lui restait plus qu'à jouer de son amitié revendiquée avec le plus fort, Vladimir Poutine, pour le séduire avec une offre généreuse, apparemment impossible à refuser, de réhabilitation sur la scène internationale et d'un partenariat économique ambitieux accompagné de la levée des sanctions. Le maître du Kremlin aurait pu ainsi ramasser la mise et recevoir quitus de son agression.

Revendications russes

Le locataire de la Maison-Blanche ne s'embarrasse pas de morale ni de justice. Le droit international n'est pour lui que l'arme des faibles. Il s'appuie sur son analyse du rapport de force et sa sympathie va à celui qu'il perçoit comme le « winner ».

Les deux belligérants l'ont bien compris qui s'acharnent à montrer à Donald Trump leurs « cartes » en remportant des victoires symboliques comme, dernièrement, celle de la petite ville de Pokrovsk, qui comptait avant la guerre quelque 60.000 habitants, noeud logistique qui a cessé de l'être après les assauts acharnés durant plus de quinze mois des soldats russes. Ces derniers viennent de planter le drapeau dans des ruines défendues âprement par l'armée ukrainienne qui, anticipant une défaite, a construit plusieurs lignes de défense dans la plaine du Donbass.

Donald Trump, en homme d'affaires, a du mal à comprendre le logiciel différent

de Vladimir Poutine qui, en dépit du ralentissement de son économie, ne cesse de répéter qu'il faut régler les causes profondes du conflit, notamment s'assurer à jamais de la neutralité de l'Ukraine en lui interdisant l'adhésion à l'Otan. Cela implique aussi pour lui qu'aucun soldat de l'Alliance atlantique ne se déploiera en Ukraine, rejetant en conséquence catégoriquement le projet de la coalition des volontaires dirigée par la France et le Royaume-Uni pour offrir à l'Ukraine une garantie de sécurité afin de prévenir une nouvelle agression.

Au nom de la protection des populations russophones du Donbass prétendument victimes d'un génocide, Vladimir Poutine, conscient de l'échec de son projet initial de mettre à la tête de l'Ukraine un homme à sa solde, entend néanmoins revendiquer la victoire en incorporant la totalité de la province de Donetsk, y compris donc les quelque 20 % que ses armées ne sont pas parvenues à conquérir. Dans les autres régions de Kherson et Zaporija, il pourrait s'arrêter à la ligne de front, quitte à restituer quelques autres prises mineures.

Telle est « la lettre et l'esprit », selon le maître du Kremlin, de l'accord secret intervenu à Anchorage en août 2025. Si Donald Trump ne l'a pas entériné en raison de l'opposition attendue du président ukrainien, duquel les Européens sont venus à la rescousse, il continue de travailler sur cette hypothèse et dans une logique mercantiliste, peu soucieuse des conflits d'intérêts, s'efforce de rendre son offre plus attractive sur le plan commercial, à la fois pour la Russie et pour l'entreprise « Trump Inc. ». Les sociétés américaines qui ont dû quitter la Russie, telle ExxonMobil, s'affairent pour préparer un retour dans l'ancienne chasse gardée de Sakhaline, comme Boeing dans la vallée du titane en Oural.

Une diplomatie de la navette menée par un émissaire spécial, homme de confiance de Donald Trump, n'est pas absurde en soi. Poutine a aussitôt identifié un alter ego russe, le président du fonds souverain qui a étudié et travaillé

aux Etats-Unis, notamment chez Goldman Sachs. La connivence entre les deux hommes est allée jusqu'à la rédaction d'un plan dit Trump en 28 points avec l'incorporation sans filtre de revendications russes. Ils ont profité de l'affaiblissement du dirigeant ukrainien, empêtré dans une grave affaire de corruption qui le prive de son bras droit, alors que des craquements apparaissent sur le front. Les diplomates tels Marco Rubio et Sergueï Lavrov ont été tenus à l'écart, a fortiori les Européens, que Donald Trump considère comme des empêcheurs de tourner en rond.

Quadrature du cercle

La paix est-elle pour autant proche, comme l'affirme Donald Trump ? Sans doute pas, car Vladimir Poutine campe dans la posture du gagnant prêt à poursuivre à tout prix cette guerre tant que ses objectifs, qu'il est au demeurant seul à définir, ne seront pas atteints. C'est la quadrature du cercle, car la cession de territoires tenus par les Ukrainiens est inacceptable pour Kiev.

Donald Trump, qui casse tous les codes, a malgré tout le mérite de penser et d'agir « out of the box » (« hors des sentiers battus ») et de remettre constamment l'ouvrage sur le métier. Il favorise certes l'agresseur, ce qui est choquant au plan moral, mais quelle est l'alternative crédible ? Une guerre sans fin dans laquelle l'Ukraine ne peut pas regagner les territoires perdus et où l'Europe ne peut se substituer aux Américains ? Cette dernière peut aider les Ukrainiens à résister mais pas à gagner.

L'accord se fera donc in fine entre Russes et Américains. Les Européens, en soutien constant à Volodymyr Zelenskyy, ont contribué au recadrage du plan et défendu leurs intérêts pour éviter que les Américains stipulent pour autrui notamment concernant les avoirs russes gelés mais le risque est qu'ils ne soient autour de la table que lorsque les grandes lignes de l'accord auront été fixées. Les diplomates pourront alors rédiger un accord en bonne et due forme, soumis à l'approbation du Conseil de sécurité.

Sylvie Bermann est ancienne ambassadrice à Pékin, Londres et Moscou. Elle est l'auteur de « L'Ours et le Dragon. Russie-Chine, histoire d'une amitié sans limite ? » (Editions Tallandier, mai 2025).

IA : baisser le coût du travail pour éviter la révolution

Le coût élevé du travail en France ne pourra qu'inciter les entreprises à remplacer leurs salariés par de l'intelligence artificielle. Allégeons-le !

par Sylvain Duranton



Le 19 novembre, en Arabie saoudite, Elon Musk prophétisait que l'intelligence artificielle allait probablement rendre tout le monde plus riche qu'il ne l'est lui-même. Quelques économistes très minoritaires défendent comme lui la possibilité d'un scénario de croissance « explosive » de l'économie soutenue par une accélération des performances de l'IA et son déploiement tous azimuts dans la société.

Le consensus des économistes est certes optimiste mais plus prudent. La majorité d'entre eux voit dans l'IA un formidable potentiel d'innovation, depuis la recherche scientifique jusqu'à l'innovation produite, qui soutiendra fortement – de 0,5 à 1,5 point par an – la croissance économique des décennies à venir. Et là encore, le nombre d'années fait débat. L'autre consensus, c'est qu'au-delà de l'innovation, l'IA permettra de réaliser des gains de productivité, en particulier avec l'arrivée des agents – qui peuvent automatiser un grand nombre de tâches réalisées par des cols blancs – et une nouvelle génération de robots, plus polyvalents et beaucoup plus faciles à entraîner.

Menace sur les juniors

Si la croissance attendue doit bien permettre de créer des emplois dans la durée, certains économistes, comme le Prix Nobel Daron Acemoglu, insistent sur le fait que certains types d'emplois sont menacés de substitution et appellent les entreprises et les gouvernements à anticiper ces impacts avec responsabilité. Des signes avant-coureurs de ces difficultés existent déjà. Dans une étude mondiale sur les impacts de l'IA que nous avons réalisée avec la « MIT Sloan Management Review »,

29 % des dirigeants d'entreprise disent prévoir de recruter moins de débutants dans les trois ans qui viennent, et 45 %, de réduire le nombre de niveaux hiérarchiques intermédiaires sur la même période. Des études empiriques montrent d'ailleurs que les entreprises qui ont déployé beaucoup d'IA réduisent d'ores et déjà leur recrutement de jeunes talents. En France, à l'heure où le débat fiscal fait rage, le sujet de l'impact de l'IA est étonnamment absent. Pour le meilleur, puisque la tentation pourrait être grande, au pays des canuts, de vouloir taxer l'IA et robots au risque de pénaliser irrémédiablement la compétitivité de notre économie.

Intégrer l'IA au débat fiscal

Malheureusement, pour le pire aussi. Et personne ne tire suffisamment la sonnette d'alarme : le niveau de taxes et prélèvements sur le travail en France – plus de 50 % – ne peut qu'amplifier la pression que le déploiement de l'IA fait peser sur certains emplois. Autrement dit, à l'heure des choix pour les entreprises, ne les incitons pas à privilégier l'IA au détriment des salariés à cause d'un coût du travail prohibitif. Nos ministres et parlementaires ont imaginé pléthore d'impôts nouveaux. Allons au bout du geste : utilisons ces nouveaux impôts pour financer un allègement significatif du coût du travail. Cela permettrait à notre corps social d'aborder la révolution de l'IA dans les meilleures conditions.

Les lendemains qui chantent promis par Elon Musk font sourire, dans un pays qui a connu plusieurs révolutions technologiques, le PIB mondial par habitant a été multiplié par 5 ou 6 en termes réels. Si la révolution technologique en cours prend le relais, le PIB mondial par habitant moyen atteindra en 2100 celui des Etats-Unis d'aujourd'hui. Et au vu des possibilités de l'IA, la bascule de ce scénario de croissance linéaire à celui d'une croissance explosive n'est peut-être pas une chimère.

Sylvain Duranton est directeur monde BCG X, l'entité tech du BCG.

LA REVUE DU JOUR

L'anorexie n'est pas un jeu

LE PROPOS La journée Blanche-Neige ? Ne manger que des pommes. Le jour Pocahontas ? Uniquement des aliments crus. Les vingt-quatre heures Cendrillon ? Arrêter de s'alimenter à midi sans dépasser 550 calories... Mêmes principes stupides pour la Belle au Bois dormant, Raiponce... Dans son édition de fin de semaine, l'hebdomadaire économique madrilène « Cinco Dias » consacre une pleine page au scandale des conseils délétères pro-ana (anorexie) ou pro-mia (boulimie) vers lesquels l'algorithme de TikTok peut orienter les adolescents après quelques minutes de recherche sur le thème de l'alimentation. Des communautés spécialisées dans ces TCA (troubles du comportement alimentaire) se sont également créées sur Telegram, X, WhatsApp et Instagram, où elles jouent à cache-cache avec les outils de modération, évitant d'utiliser des hashtags trop explicites.

L'INTÉRÊT « Cinco Dias » rappelle qu'« environ 20 % des adolescents âgés



de 12 à 18 ans passent plus de deux heures par jour connectés à TikTok », que « plus de 400.000 Espagnols souffrent d'un TCA », soit une augmentation de 20 % depuis 2020 ; chez les femmes, la prévalence est passée de 5 à 10 %, avec un abaissement de l'âge de début vers 10-11 ans...

LA CITATION « Présentés comme un jeu, les régimes proposés ne dépassent pas, dans le meilleur des cas, 600 kilocalories par jour, soit bien moins que les 2.050 kilocalories recommandées pour les adolescents. »

— Jacques Henno

La dieta de las princesas Disney « Cinco Dias », 29 et 30 novembre 2025, 40 pages, 2 euros.

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



Comment renouer avec la productivité ?

LA
CHRONIQUE
de Vincent Charlet

C'est un des mystères de l'économie moderne. Pourquoi les gains de productivité ralentissent-ils partout, et plus encore en Europe, dont le PIB par habitant s'éloigne irrémédiablement de celui des Etats-Unis ? Comment redresser la barre afin de garantir des créations d'emplois futures ?

Pour qui souhaite débattre du projet économique et industriel de la France, trois résultats de l'économie méritent d'être mis en avant. Premièrement, la surperformance des entreprises repose toujours sur un triptyque : technologie, compétences et organisation. En particulier, le surplus de productivité attribuable aux nouvelles technologies survient plutôt dans les phases d'intense concurrence. A ce sujet, nous avons à apprendre des Américains, qui savent mieux que personne améliorer leur productivité grâce aux TIC (technologies de l'information et de la communication). Leurs filiales européennes et les entreprises européennes récemment rachetées par des groupes américains obtiennent ainsi de meilleures performances que leurs concurrentes sur le sol européen.

Déficit d'équipement

Deuxièmement, le retard européen en matière de productivité est imputable au secteur des services. C'est en effet dans les activités tertiaires qu'on observe un déficit d'équipement en TIC et un déficit de productivité. Difficile, en France, de ne pas relier ce constat aux politiques menées avec constance pour « enrichir la croissance en emplois » grâce à des abaissements de charges centrés sur les bas salaires ; autrement dit, pour soutenir la création d'emplois peu qualifiés plutôt que l'essor de nouvelles activités.

Troisièmement, le problème n'est pas que la productivité régresse partout, mais que l'écart de productivité entre entreprises performantes et retardataires se creuse : c'est donc l'adoption des TIC dans le tissu productif « diffus » qui est en cause.

C'est dans ce paysage tourmenté qu'ont émergé, à partir de 2012, les politiques visant à promouvoir l'installation dans les usines des technologies « 4.0 ». Ce concept apparu en Allemagne s'est rapidement dif-

fusé. Il s'agissait à l'origine pour les producteurs de machines de contrer la concurrence des Gafam en mariant les technologies du numérique et de la production.

De là sont nées différentes offres technologiques : machines connectées, robotique avancée, jumeaux numériques... qui visent toutes à accroître la productivité des étapes industrielles. Comme souvent, il a fallu du temps pour que les gains de productivité qu'elles promettent deviennent manifestes sur des échantillons significatifs d'entreprises. Nous y sommes. Il ne fait plus de doute que ces nouvelles technologies accroissent la productivité, sinon toujours la rentabilité, des entreprises qui les adoptent.

Le choc du Covid a sans doute brisé l'élan politique en faveur du 4.0 : la défense immédiate du tissu productif a comme éclipsé la mobilisation pour asseoir sa performance future. Un baromètre récent de La Fabrique de l'industrie et McKinsey sur le niveau d'équipement des PMI et ETI industrielles françaises, allemandes et italiennes vient le confirmer. Si le niveau d'équipement actuel des entreprises est à peu près similaire dans les trois pays, la France pourrait se faire distancer, tant les perspectives d'investissement à court terme y semblent proches de zéro.

On peut espérer un nouveau départ : les responsables politiques et industriels du pays réfléchissent à de nouveaux moyens d'inciter les entreprises à s'équiper en technologies modernes. Comme le baromètre le souligne, ce sujet n'est néanmoins pas uniquement technique ni financier. Les entreprises équipées ou qui envisagent de s'équiper sont les mêmes que celles qui mènent des réorganisations pour améliorer leurs performances. Il faut donc, quand il s'agit de productivité, combiner le « hard » et le « soft », la machine et l'humain : la techno et le management, même combat !

Vincent Charlet est délégué général de La Fabrique de l'industrie.

Le choc de la pandémie de Covid a sans doute brisé l'élan politique en faveur de technologies 4.0.

Ne nous empêchez pas de choisir la France !

Tribune collective

Depuis plus de huit ans, la France renforce son attractivité, portée notamment par les conclusions du rapport Gallois et la création de Choose France, qui incarnent la volonté du pays d'attirer et fidéliser les investissements internationaux. Ce message, nous l'avons très vite compris, et nous nous sommes engagés à choisir la France.

Cependant, des alertes budgétaires, fiscales et réglementaires se multiplient et font peser un risque réel de décrochage de l'économie du site France. Nous, dirigeants de filiales françaises de groupes étrangers, tenons à tirer le signal d'alarme et à exprimer notre profonde inquiétude.

Les entreprises étrangères sont un pilier de l'économie française. Nos groupes ne représentent que 0,8 % du total des entreprises en France mais réalisent 17,3 % du PIB, 22 % de la R&D, près de 39 % des exportations de biens et 25 % des emplois industriels. Lorsque nous créons un emploi en France, nous contribuons également à la création de 1,8 emploi indirect. Enfin, depuis 2019, la France est devenue la principale destination des investissements étrangers en Europe.

Nous sommes attachés à créer de la croissance dans les territoires, et nous accueillons toujours avec enthousiasme les politiques de réindustrialisation. Dans ce contexte, notre empreinte économique, industrielle et technologique est concrète et déterminante : elle se traduit par la création d'emplois qualifiés, l'intégration aux chaînes de valeur stratégiques, l'investissement dans la R&D et l'innovation et une contribution essentielle à la balance commerciale française.

Mais le recul récent du volume d'implantations et d'investissements sur l'ensemble de la chaîne de valeur est un signal d'alerte. Ce fléchissement, signifi-

L'imprévisibilité fiscale et réglementaire constitue aujourd'hui le principal danger pour les filiales françaises de groupes étrangers, comme pour l'ensemble des groupes français.

catif, est le résultat d'une perte de lisibilité et de confiance.

Parmi les causes de cette perte de confiance, l'imprévisibilité fiscale et réglementaire constitue aujourd'hui le principal danger pour nos entreprises, comme pour l'ensemble des groupes français. Cette imprévisibilité se traduit également par des mesures rétroactives qui viennent parfois modifier en profondeur des paramètres essentiels, alors même que les décisions d'investissement s'inscrivent dans le long terme et exigent stabilité et prévisibilité.

Dans un contexte budgétaire tendu, la tentation d'augmenter les prélèvements sur les entreprises ou de réformer des dispositifs pro-investissement – comme le CIR ou l'apprentissage – est au cœur du débat public. On ne peut pas demander aux entreprises d'investir en France, et dans le même temps les pénaliser.

A force d'inflexions, et de signaux contradictoires, l'instabilité s'installe et

nos décisions d'investissement se compliquent, voire s'annulent.

Nous connaissons l'ampleur du défi budgétaire et l'impératif de baisser les dépenses pour redresser les comptes. Mais cet effort ne portera ses fruits que s'il s'accompagne d'une véritable dynamique de réindustrialisation, de croissance, de baisse durable du chômage et de développement d'écosystèmes d'innovation et d'investissement dans les secteurs d'avenir. Les impôts ne peuvent pas remplacer la croissance !

Revenir sur ces fondamentaux, au moment où la compétition internationale s'intensifie, serait une erreur de diagnostic et de méthode.

Nous sommes des ambassadeurs infatigables de la France auprès de nos maisons mères et portons le souhait de continuer à investir et créer des emplois sur le sol français. Nous en prenons l'engagement : si la France confirme ce cap, nous redoublerons d'efforts pour convaincre nos sièges mondiaux d'investir, d'implanter, d'exporter et d'innover ici, en France – au bénéfice de l'emploi, des territoires et, in fine, du redressement de nos finances publiques. C'est maintenant que cela se joue.

Raymond Soubie et Christian

Auboyneau sont respectivement président et directeur général de DZA, la communauté des entreprises étrangères en France. Cette tribune a également été signée par 34 présidents, directeurs généraux et dirigeants de filiales françaises de groupes étrangers.

*La communauté des entreprises étrangères de France se réunit lors des « Etats de la France » au Conseil économique, social et environnemental ce jeudi.

Le compromis budgétaire, le vrai péril

par Patrick Careil

Le gouvernement soutient à tort que le péril pour la France serait l'absence de budget. Il est appuyé par des économistes qui n'ont cessé de se tromper en prétendant pendant des années que, puisque les taux d'intérêt étaient bas et appelés à rester inférieurs à notre croissance potentielle, l'endettement était sain. Le caractère erroné de cette analyse est apparu lorsque, comme on pouvait s'y attendre, le retour de l'inflation et l'excès d'endettement ont fini par faire remonter violemment les taux d'intérêt (passés pour le Trésor français de 0 à 350 points de base).

Nous portons donc aujourd'hui une dette, dont le montant a augmenté de 50 % en huit ans, et dont le taux de renouvellement de nos couvertures s'effectue désormais à un taux d'intérêt réel de près de 250 points de base, ce qui est considérable : il en résulte une explosion de la charge de la dette, qui atteindra 108 milliards en 2029, soit presque le double du budget militaire, et ce, en supposant que le déficit ait été ramené à 2,9 % du PIB.

Or pour se maintenir au pouvoir, quoi qu'il en coûte aux générations futures, non seulement le gouvernement a présenté un budget avec une réduction du déficit inférieure d'une quinzaine de milliards d'euros à celui de son prédécesseur, mais de plus il accepte aujourd'hui une série de compromis conduisant à un déficit d'au moins 5 % du PIB, repoussant

de plusieurs années le retour à 3 % et encore plus loin l'excédent primaire indispensable pour stabiliser la dette au niveau extrêmement élevé qu'elle atteindra à ce moment-là.

Il en résulterait, si ce budget était voté dans ces conditions, une poursuite de l'augmentation de la dette, qui dépasserait assez vite les 120 % du PIB (soit le double de l'Allemagne et du niveau atteint en 2002), et une charge de la dette entraînant, comme annoncé par le gouverneur de la Banque de France, notre asphyxie : l'une des conséquences serait l'impossibilité de financer le nécessaire réarmement du pays.

La faute lourde sur les retraites

Qui peut sérieusement croire qu'une telle évolution serait de nature à rassurer les acteurs économiques et nos partenaires de la zone euro ? Certes en l'absence de compromis, en raison de l'irresponsabilité de l'opposition parlementaire, le budget serait rejeté mais, outre que c'est le cas de la Belgique et de l'Italie, cela présenterait l'avantage de désindexer les retraites et les traitements des agents publics, d'empêcher enfin de nouveaux recrutements, et surtout cela éviterait la suspension de la réforme des retraites.

Or ladite suspension est plus qu'une erreur, une faute lourde car elle conduirait soit à faire payer nos excès par nos

enfants, soit, à la suite d'une révolte des jeunes, à une réduction drastique des pensions des retraités actuels.

En outre, elle aurait pour conséquence la poursuite de la baisse de notre croissance potentielle en empêchant l'augmentation du taux d'emploi des seniors au moment où le nombre de jeunes entrant sur le marché va se réduire. Il en résulterait que de plus en plus de vieux, en raison de l'augmentation de l'espérance de vie, auraient des retraites payées par de moins en moins de jeunes : comment peut-on soutenir qu'il serait socialement juste d'augmenter la durée d'inactivité des vieux déjà la plus longue d'Europe ? Comment peut-on ignorer que tôt ou tard cela se traduira, comme en Espagne, au Portugal, en Italie et en Irlande, par une brutale réduction du montant de l'ensemble des retraites, aides sociales et rémunérations des agents publics ?

Pour la première fois dans notre histoire, un parti de gauche et un syndicat réformiste refusent une réforme, pourtant insuffisante comparée à nos partenaires européens, prenant en compte l'évolution de l'espérance de vie.

Non, le pire n'est pas l'absence de budget, mais le compromis « quoi qu'il en coûte » à nos enfants.

Patrick Careil est inspecteur général des Finances honoraire.



leadership&management

Transparence salariale : levier pour l'égalité ou risque de nivellement ?

LA CHRONIQUE d'Eric Albert

La directive européenne sur la transparence salariale doit être transposée en loi par chaque pays avant le 7 juin 2026. Comment être contre ce principe qui va permettre à chacun de se positionner par rapport à la moyenne de ses collègues occupant la même fonction et à compétences égales ? D'autant que la transparence est un moyen d'enfin parvenir à une égalité salariale femme-homme. Mais ce positionnement par rapport à la moyenne pose différents problèmes. Chaque manager devra justifier pourquoi certains se situent en dessous, alors que ces derniers font leur travail correctement. En vérité, ce sont ceux qui surperforment, et auxquels on accorde un bonus exceptionnel, qui élèvent la moyenne. Pour éviter de la faire monter, il pourra être tentant de renoncer aux superbonus pour les surperformants. Ainsi, tout le monde sera à peu près dans la moyenne. Un nivellement par le bas. Déjà, dans beaucoup d'entreprises, une grande majorité des managers octroient 100 % du bonus à presque tous leurs collaborateurs. Il apparaît ainsi plus simple de faire le moins possible de différence entre les salariés.

Promesse d'avenir
Ajoutons qu'une partie de la rémunération est pondérée par la nécessité, plus ou moins forte, de retenir les collaborateurs. Certains sont plus précieux que d'autres pour l'entreprise : ils parlent plusieurs langues, sont mobiles géographiquement, sont un potentiel fort de développement... Et l'entreprise souhaite investir sur eux, car ils sont une promesse d'avenir. A nouveau, augmenter leur revenu, pour éviter qu'ils ne cherchent des opportunités ailleurs, est de nature à faire monter la moyenne et donc, en relatif, à positionner toute une partie des autres collaborateurs en dessous. Parvenir à une égalité salariale entre les femmes et les hommes est un objectif louable à donner à toutes les entreprises – avec une échéance et des sanctions si elles ne l'atteignent pas. Mais il est indispensable de laisser à ces organisations le moyen d'y arriver par elles-mêmes. Le législateur n'a aucune compétence pour définir la méthode à suivre. Cette dernière doit être adaptée à chaque entreprise, selon sa culture et son contexte. Le champ managérial est tout sauf universel. Ce n'est pas parce qu'une pratique est efficace chez les uns qu'elle le sera systématiquement chez les autres. La transparence, qui charrie nombre d'éléments positifs, n'est pas pour autant une panacée.

Eric Albert est associé gérant d'Uside.

GOVERNANCE // Les secousses géopolitiques et économiques ont ralenti la croissance française, divisée par deux en cinq ans. Peu de dirigeants sont enclins à renouer avec l'audace, selon le BCG.

Comment redonner le goût du risque aux dirigeants français

L'ANALYSE de Muriel Jasor



Intensification des chocs macro-économiques et géopolitiques, guerres commerciales et militaires, multiplication des attaques cyber, technologiques, réputationnelles, climatiques, inflation réglementaire... Autant de bouleversements qui, au cours des trois dernières années, ont entraîné dans leur sillage un net ralentissement économique. Avec une menace notable de décrochage de l'Europe, dans un monde qui a radicalement changé et s'est polarisé. En cinq ans, la croissance en France a été divisée par deux, pour tomber à 0,8 point. Dans un environnement aussi anxiogène, les dirigeants français enclins à renouer avec l'audace pour

conduire les transformations qui garantiront la compétitivité de leurs entreprises ne sont guère légion. Seuls 20 % d'entre eux se sentent encouragés à prendre des risques, selon une étude de Boston Consulting Group (BCG) menée auprès d'un panel représentatif de 90 dirigeants et administrateurs français et dévoilée, cette semaine, à l'occasion de la 22^e édition des Entretiens de Royaumont dont le thème est « (Re)prendre des risques ».

Logique de court terme
« Or la prise de risque est consubstantielle à l'innovation, à la croissance, à la compétitivité. C'est lorsqu'on la fait croître et qu'on la nourrit – d'une façon maîtrisée, bien entendu – que l'on développe l'entreprise sur le long terme », rappelle Yahya Daraoui, directeur associé senior au BCG. « Le risque n'est pas nécessairement quelque chose à réduire au plus bas ou à externaliser via le mécanisme de l'assurance », insiste-t-il. Appelés à repenser leurs leviers de performance, les dirigeants savent qu'il

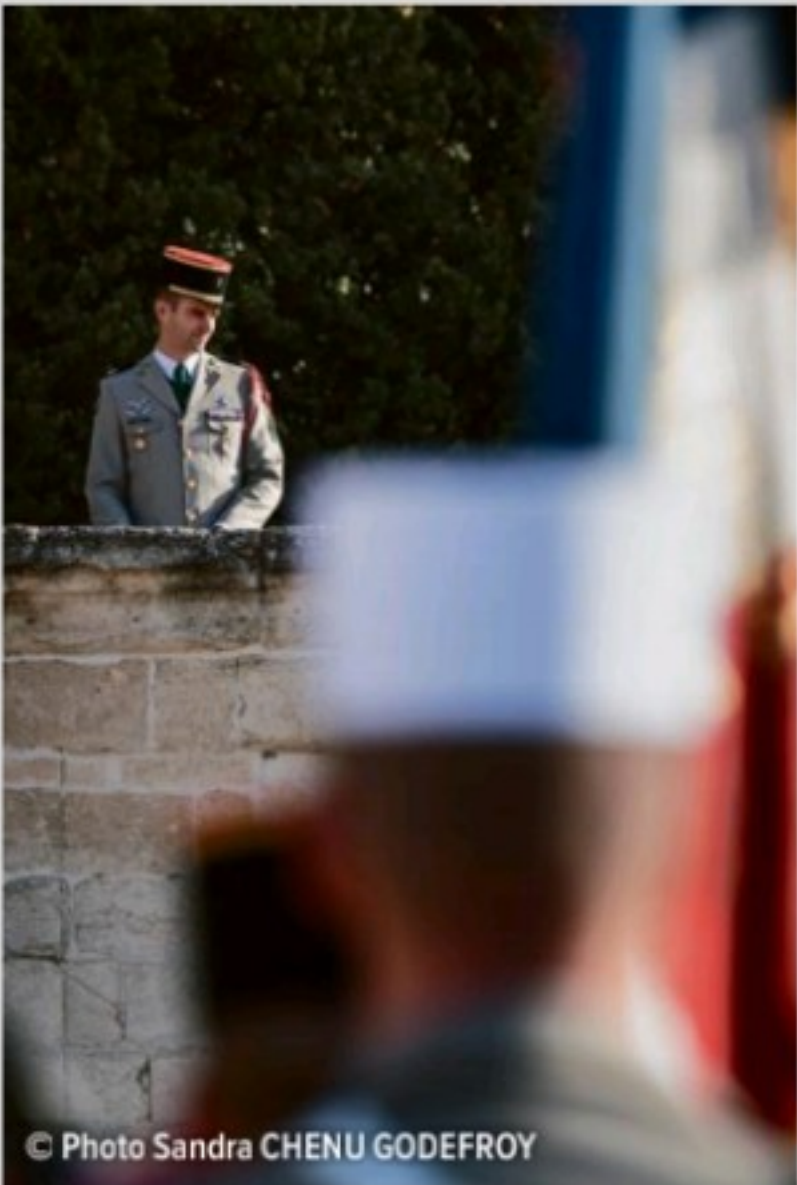
leur faut faire preuve d'audace stratégique et de courage. Or, si 74 % des leaders sondés restent convaincus de l'importance d'avoir une vision à long terme, 80 % le confirment : le court terme prévaut aujourd'hui dans la prise de décision. « En France, on stigmatise le risque. On nous inculque, dès l'enfance, qu'il ne faut pas se tromper, être pointé du doigt... L'aversion au risque est un marqueur culturel fort. La stabilité du CAC 40 en est une bonne illustration : sa composition a très peu évolué sur les dix dernières années, alors que, dans le même temps, 40 % des 40 premières entreprises du S&P 500 ont été renouvelées », observe Romane Roch, directrice associée au BCG. Les freins à la prise de risque sont multiples. A commencer par l'actuel cadre réglementaire lourd et instable. Selon l'indice d'incertitude réglementaire (Economic Policy Uncertainty Index), l'instabilité réglementaire en France a été jusqu'à trois fois supérieure à celle de l'Espagne ou de l'Italie entre 2018 et 2025, indique l'étude. Les

incitations publiques à la prise de risque (programmes européens, avantages fiscaux, etc.) sont jugées insuffisantes par près de 70 % des dirigeants. Et un administrateur sur deux estime que le rôle de l'entreprise, qui oscille entre performance économique et impact sociétal, doit être clarifié. « Enfin, le modèle de sanction en vigueur est décourageant », ajoute Romane Roch. « Les procédures de faillite durent au minimum trois ans en France, alors qu'elles ne courent que sur quatre à six mois aux Etats-Unis. »

Des priorités vite activables
La capacité à investir dans des chantiers de transformation est pourtant essentielle au redressement industriel et à la souveraineté économique du continent. Mais comment renouer avec le risque ? Le BCG identifie quelques priorités activables rapidement. A commencer par cet impératif : sortir de l'obsession du court terme et investir dans des paris stratégiques de long terme, qu'il s'agisse de numérique, d'intelligence artificielle, d'énergie, de défense, nucléaire, quantique ou de transition industrielle. Tout en allouant de plus importants budgets au « risk management ». Autre priorité : poser la gouvernance et la raison d'être de l'entreprise en boussole et, à l'ère de l'hyper-risque, adapter le leadership. « En France, la prise de risque n'est valorisée ni financièrement ni formellement. C'est un tort, il importe de mettre en avant les dirigeants capables de vision, de courage managérial, de constance, d'humilité face à l'incertitude et de mobilisation collective », insistent les deux experts. Enfin, instaurer un vrai droit à l'erreur est capital. « Certes, le contexte n'est pas parfait, mais ne pas prendre de risque, c'est ni innover ni croître. Si l'on se trompe, il convient de tirer des leçons de cet échec et de les partager afin de continuer à aller de l'avant », conseille Yahya Daraoui. Quant à la solidarité face au risque, elle est tout aussi essentielle. Quand succès et échecs sont assumés d'une façon collective, cela restaure la confiance et installe une forme de sécurité psychologique qui, justement, nourrit l'envie de prendre des risques. ■



Seuls 20 % des dirigeants se sentent encouragés à prendre des risques, selon une étude du BCG. Photo iStock



© Photo Sandra CHENU GODEFROY

Le syndrome de l'imposteur : imposture d'un syndrome Par le capitaine Nicolas Brault

Nicolas Brault sert la Légion étrangère comme officier. Actuellement en reconversion, il étudie les cultures du commandement en rapprochant les leaderships civils & militaires. Sa chronique, publiée un jeudi sur deux, est soutenue par Unéo, mutuelle des militaires et acteurs de la protection sociale pour les collectifs exigeants au service de l'intérêt national.

Au début de ma carrière d'officier, je me torturais l'esprit avec la même question : Qui étais-je pour donner des ordres à ces légionnaires plus vieux, plus aguerris, plus expérimentés que moi ? En avais-je la légitimité ? Ce questionnement semble respectable, mais il posait un vrai problème : il insinuait un doute dans ma façon de donner des ordres. Je les donnais toujours sous forme de question, comme si je demandais un immense coup de main, en offrant des contreparties... En fait, je ne donnais plus des ordres, j'envoyais des emojis « prières ». L'effet était désastreux. Certains légionnaires y voyaient une fausse politesse. D'autres en profitaient comme d'une faiblesse.

Heureusement, mon adjoint est intervenu, à la manière d'un soldat : il ne m'a pas rassuré. Il n'a pas normalisé mes questionnements au nom d'une pathologie à la mode. À la place, il m'a donné, dans un formalisme hésitant, le meilleur conseil de ma carrière : « Mon lieutenant, ne vous excusez pas de commander ». Cette phrase a brisé mes trois illusions sur le syndrome de l'imposteur :

1. Le syndrome de l'imposteur n'est pas une preuve d'humilité. J'ai réalisé que mes états d'âmes ne venaient pas d'un souci de justice, mais d'un souci d'orgueil. Au fond, ma vanité n'acceptait pas d'être un chef par concours. Je voulais être un leader reconnu par mes hommes, pour mes qualités propres. Or, cette vanité est dangereuse, car elle remet en question la chaîne de commandement qui m'a choisi, nommé, formé.
2. La quête de légitimité est un tunnel sans fin. Au début de mon commandement, j'accumulais les stages et les compétences. Je prenais même des cours d'éloquence. Cette course aux qualifications est vaine, car on trouve toujours des gens pour remettre en cause notre légitimité : que ce soit pour notre âge, notre origine, notre sexe, ou nos idées... Face à ces personnes, le problème n'est pas notre légitimité, mais leur fidélité.

3. Le syndrome de l'imposteur fait du chef un « patient » qui rend ses hommes impatients. Même s'il vient d'une bonne intention, le sentiment d'illégitimité revient à passer beaucoup de temps devant le miroir, ou sur le divan : quand je pense du mal de moi, je pense encore à moi. Or, les soldats préfèrent que je pense à eux. D'ailleurs, mes légionnaires se fichaient des états d'âmes que j'éprouvais à commander. En revanche, ils s'impatientaient de ma timidité à le faire.

Conclusion :
Personne n'aime recevoir des ordres. Mais il y a une chose qu'on déteste encore plus : Les chefs qui s'excusent d'en donner.

COMMUNIQUÉ



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



Clara (Méissa Polonie) se voit offrir par son oncle (Yoann Gasirowski) un Casse-Noisette géant (Baptiste Chabauty), sous le regard ébaubi de ses parents (Véronique Vella et Nicolas Chupin). Photo Vincent Pontet

Le « Casse-Noisette » de la fée Boyé au Vieux-Colombier

THÉÂTRE

Après « La Reine des neiges » l'an dernier, Johanna Boyé livre son adaptation du conte d'Hoffmann « Casse-Noisette » dans la deuxième salle de la Comédie-Française. Une relecture contemporaine humaniste, ode à la « réparation » qui conjugue féerie, burlesque et chansons.

Philippe Chevilley

Chaque année, l'esprit de Noël s'empare de la Comédie-Française. Il se manifeste par de petites formes présentées au Studio-Théâtre (« Pinocchio créature » jusqu'au 4 janvier), mais aussi par des spectacles de plus grande ampleur, au Vieux-Colombier. Même si la scène de la deuxième salle du Français n'est pas immense, on peut avec une bonne dose de malice et d'invention la transformer en royaume enchanté.

En ces lieux, Johanna Boyé avait signé, fin 2024, une version très réussie de « La Reine des neiges » d'après Andersen, parvenant à faire oublier aux minots ravis les deux films de Disney, le temps d'une représentation. Cette année, la metteuse en scène s'attaque à un tube des fêtes au moins aussi fameux : « Casse-Noisette ». Là encore, il s'agit d'une gageure : parce qu'on a l'habitude de voir l'adaptation dansée du conte d'Hoffmann, portée par la musique féérique de Tchaïkovski.

Plutôt que de coller sagement à

l'argument du ballet (lui-même librement inspiré du conte traduit en français par Alexandre Dumas), Johanna Boyé a opté, avec la complicité d'Elisabeth Ventura, pour une franche émancipation. Tous les éléments du conte sont là, mais réagencés dans une perspective contemporaine. Exit la musique de Tchaïkovski... Le compositeur Mehdi Bourayou a créé une bande-son tonique – plutôt style pop-salsa que mélodies slaves –, dont six chansons pour sa partie rêvée, faisant flirter ce « Casse-Noisette ou le Royaume de la nuit » avec la comédie musicale.

Décor surréel

Sans trahir la magie du conte, la pièce développe un discours moral percutant. « Casse-Noisette » devient une fable sur la différence, une vibrante incitation à accepter ses failles. Clara, la jeune héroïne (éclatante Méissa Polonie) est depuis toute petite contrainte de porter une attelle après un accident. Presque guérie, elle ne veut pas sortir de chez elle avec ses parents en ce

soir de Noël pour ne pas exposer son handicap et ses cicatrices. En la « personne » de Casse-Noisette, cet automate cassé puis recollé (touchant Baptiste Chabauty), offert comme cadeau de Noël par son oncle, elle va trouver à la fois un double et un ami, pour affronter ses cauchemars.

Lors de son voyage dans le monde de la nuit, point de combat guerrier comme chez Hoffmann. Le soldat Casse-Noisette est un fer-

Le parti pris astucieux de la mise en scène est de corser la féerie d'absurde et de burlesque.

vent pacifiste, et la jeune Clara, métamorphosée en « ministre des solutions », va tout faire pour réconcilier les trois royaumes ennemis des gloutons Pirlipates, des souris et des jouets. Cette mission ardue va lui redonner confiance et espoir. L'intervention énergique de la fée Dragée suffira à la convaincre d'assumer ses blessures et d'affronter le monde...

Le décor surréel de Caroline Mexme et les costumes gentiment décalés de Marion Rebmann font mouche, les passages du monde réel au monde onirique (par la porte d'un placard magique) sont parfaitement maîtrisés. Le parti pris astucieux de la mise en scène est de corser la féerie d'absurde et de burlesque. Les parents de Clara sont totalement hystériques, les rois et la reine pirlipates ont des allures de Père et Mère Ubu – Nicolas Chupin et Véronique Vella excellent dans leur double rôle.

Quant à la fée Dragée (invention du livret du ballet de Tchaïkovski), elle fait une apparition spectaculaire en virago punk, incarnée par

une hilarante Coraly Zahonero. Mention spéciale à Yoann Gasirowski, qui campe avec une distanciation pince-sans-rire ses deux personnages antagoniques, le sage oncle Drosselmeyer et l'acariâtre reine des souris...

L'atout maître de la metteuse en scène est, bien sûr, de disposer d'une troupe comme celle de la Comédie-Française. Une troupe hors norme qui prend autant de plaisir à jouer Shakespeare et Tchekhov qu'Andersen et Hoffmann revisités. Saisi autant par la fantaisie du conte que par son propos humaniste, le jeune public du Vieux-Colombier fait trembler les murs de la salle de ses vivats. La fée Boyé les a ensorcelés.

Casse-Noisette ou le royaume de la nuit
d'après le conte d'Ernst Theodor Amadeus Hoffmann.
Mise en scène de Johanna Boyé.
1 h 35.
Jusqu'au 4 janvier au Théâtre du Vieux-Colombier (à Paris).

Duel de femmes sans merci au Far West

SÉRIE AMÉRICAINE

Dans cette série de Netflix, deux veuves se livrent à une confrontation pour assurer leur survie et protéger les leurs. Un western sur la frontière entre le bien et le mal porté par Gillian Anderson et Lena Headey.

Laura Berny

1854, territoire de Washington. Entre la chaîne des Cascades, les forêts de l'Oregon et les brumes du Pacifique, les Van Ness règnent en

maître sur la petite ville en plein essor d'Angel's Ridge. Riche propriétaire de mines, la famille a le shérif dans sa poche et s'appuie sur la loi du colt pour arbitrer les conflits. Une seule ombre au tableau : malgré l'immensité de leur propriété, les fils du clan s'épuisent. Soucieuse de faire fructifier son héritage, Constance Van Ness, veuve wasp au caractère bien trempé, a besoin de mettre la main sur de nouveaux gisements qui se trouvent sur les terres de quelques familles de marginaux et d'immigrés. A son grand dam, les outsiders refusent de vendre et ses manœuvres d'intimi-

dation, loin de les faire plier, les poussent au contraire à s'unir, sous l'impulsion de Fiona Nolan, farouche veuve irlandaise qui a adopté quatre orphelins et fondé le ranch The Abandons (« les oubliés »).

Reconstitution soignée

Sur la trame assez classique d'un affrontement autour de la terre entre deux factions que tout oppose (l'argent, la loi, la religion), ce western offre une confrontation originale entre deux femmes, deux veuves, deux mères, prêtes à tout pour protéger les leurs. Constance, interprétée par Gillian Anderson

(« X-Files », « The Crown », « Sex Education »), est une figure rationnelle et implacable, capable des pires subterfuges pour sauver son héritage. Catholique fervente, Fiona, campée par Lena Headey (Cersei Lannister dans « Game of Thrones »), incarne une forme d'idéal de solidarité et de résistance, mais sa rigidité morale bascule peu à peu dans l'intolérance.

« Je suis fasciné par la frontière ténue entre le bien et le mal, expliquait Kurt Sutter, créateur de la série, au début du tournage. Que faut-il pour qu'une personne intègre devienne monstrueuse ? » The Aban-

dons explore cette corruption, poussée par l'instinct le plus puissant : l'amour maternel. » Bénéficiant d'une reconstitution historique soignée, qui rend vraiment palpable le quotidien des fortunés comme des plus pauvres, le récit se resserre peu à peu sur le duel de plus en plus frénétique entre les deux matriarches – un duel aussi psychologique que physique, où personne ne sortira indemne.

Plus connu pour ses films et séries musclés sur le monde des flics (« The Shield »), des bikers (« Sons of Anarchy »), « Mayans MC » ou des boxeurs (« La Rage au

ventre »), Kurt Sutter avait eu l'idée de ce western il y a longtemps. Mais il a quitté la série un peu avant la fin du tournage sur un différend artistique (et budgétaire) avec Netflix. Le résultat final est-il celui qu'il imaginait ? Quoi qu'il en soit « The Abandons » déroule suffisamment d'atouts pour vous embarquer sans ménagement dans l'univers âpre et violent de l'Ouest américain...

The Abandon
créé par Kurt Sutter.
Avec Gillian Anderson et Lena Headey. 10 épisodes, sur Netflix.

enquête



L'ancien président du Conseil des ministres italien Matteo Renzi (à gauche) et l'économiste français Gabriel Zucman (à droite). Collage Arnaud Poilleux, Francesca Bolla/Agf/Zuma/Sipa, François Walschaerts/AFP, iStock, Shutterstock

Bruna Basini

Milan, nouvelle Rome pour la finance française

EUROPE // La capitale lombarde s'affirme en place forte de la finance. Et elle est de plus en plus prisée des banquiers d'affaires et investisseurs français qui s'y pressent face au chaos politique et budgétaire dans l'Hexagone.

Le dôme s'éveille au son des marteaux-piqueurs, priés d'embellir la ville avant les Jeux Olympiques d'hiver Milan-Cortina 2026. A quelques encablures, le centre culturel de la Triennale, qui vient d'ouvrir ses portes, affiche au néon sur l'une de ses façades : « Milano portami dove sono » (« Milan, emmène-moi là où je suis »). Une déclaration d'amour de Marcello Maloberti à sa ville. L'artiste n'est pas le seul à faire les yeux de Chimène à la capitale lombarde. Les loups de la finance font leurs valises pour les palais milanais, quittent les tours de la Défense, les bureaux feutrés du 8^e arrondissement et ceux de la City à Londres, qui vient de répudier le régime fiscal des « non-doms ».

A bas bruit, un mouvement « Choose Milano » gagne en force, stimulé par la menace d'une taxe sur les milliardaires signée Gabriel Zucman ou d'une révision du pacte Dutreil sur les transmissions d'entreprises familiales. De quoi attirer de ce côté-ci des Alpes banquiers d'affaires, gérants d'actifs et investisseurs en capital investissement, grâce à une fenêtre fiscale paradisiaque ouverte en 2017 par Matteo Renzi. Mais loin d'être un exil motivé par la seule amertume fiscale, l'arrivée des financiers français est stratégique. Le pivot d'une élite qui voit dans la Botte une terre de croissance et d'optimisation. Piazza affari s'affirme en hub méditerranéen de la finance, et les Français s'y précipitent.

Les Français devant les Anglo-Saxons

L'an dernier, l'AIIFI, l'association italienne du capital investissement, du capital-risque et de la dette privée, recensait 58 nouveaux opérateurs étrangers parmi ses 184 membres, avec une progression très nette des investisseurs français. Au cours de la décennie 2014-2023, ils ont devancé leurs homologues anglo-saxons en nombre d'opérations, toujours selon l'AIIFI.

Outre les poids lourds de la finance – les PAI, Ardian, Tikehau, Eurazeo – figurent sur ses listes Abenex, Andera Partners, Capza, Eiffel Investment Group, Siparex et de nouveaux arrivants, tel Montefiore Investment, Ring Capital et Sienna Private Equity. « On a aussi vu arriver Chequers Capital, Sagard, François de Mitry d'Astorg et Jean-Pierre Mustier, l'ancien patron d'UniCredit, reste très visible à Milan », souffle un bon connaisseur du microcosme.

Attablé dans les salons du Palazzo Parigi Hotel, Yoël Zaoui, qui a quitté ses bureaux de Mayfair, à Londres, assume son expatriation. « Je vis ici depuis le début de l'année, j'ai grandi à Rome. L'Italie offre une bonne dynamique de marché et un secteur financier important et sain », juge le banquier d'affaires, qui siège au conseil d'administration de Prada et suit le mégaprojet de rapprochement entre BPCE et Generali pour

créer le plus grand gestionnaire d'actifs en Europe. Jean-Bernard Lafonta, fondateur du groupe d'investissement HLD, a lui aussi suivi le mouvement. Installées depuis 2017 à Milan, ses équipes ont bouclé trois investissements à hauteur de 120 millions d'euros en Italie. « Le climat de stabilité politique et aussi le papy-boom, et donc le changement de génération à la tête des entreprises familiales, ont renforcé l'attractivité du marché italien », livre Marco Bernardi, chef du bureau milanais d'HLD.

Tous les gérants délivrent le même pitch sur le capitalisme italien : un stock d'actifs de qualité très diversifié, composé d'une majorité de PME et d'ETI, dans le secteur manufacturier, la mode, le luxe, l'agroalimentaire et la tech, avec des jeunes pousses très prometteuses. « Le mid-market est le nouvel eldorado des investisseurs, d'autant plus que les banques traditionnelles se sont retirées de ce marché », éclaire Stefano Zavattaro, responsable de Capza Italie.

Sur ce gigantesque réservoir de deals, chacun cherche à augmenter sa surface de jeu. Bien gérées mais souvent sous-capitalisées ou en panne de successeurs, les « piccole e medie imprese » (« petites et moyennes entreprises ») s'ouvrent aux fonds pour se développer à l'international, se consolider ou amorcer leur transition numérique. « L'arrivée des fonds internationaux ne fait pas que renchérir les prix de

l'immobilier mais aussi ceux des tickets dans les entreprises cibles pour les opérateurs du cru », pointe Alessandro Bellia, un des gérants du groupement d'investisseurs Fier, membre du groupe bancaire privé Sella. Spécialisé dans les PMI italiennes, le chasse de plus en plus loin des sentiers battus par la concurrence.

Un forum organisé fin octobre par OI100 International réunissait, au siège de l'Union des traders, le gratin du capital-investissement. Au menu : le « changement de paradigme économique italien ». La troisième économie de la zone euro n'est plus l'homme malade de l'Europe et le champion de la dette publique. Une évolution qui a surpris jusqu'aux analystes des agences de notation financière. Au point que le 22 novembre, signal s'il en est de la confiance retrouvée des marchés, l'agence américaine Moody's relevait la note de l'Italie, une première depuis vingt-trois ans.

« French Touch » du M&A

Les représentants des géants tricolores du private equity, les PAI, Ardian, Eurazeo ou Tikehau, étaient venus en force au forum pour réseauter. La vague de néomilanais présents comptait aussi beaucoup de petites structures et de boutiques indépendantes, prêtes à localiser ou à étoffer leurs équipes sur place. Marco Conte, chef du bureau de Seven2 (ex-Apax Partners) depuis 2022, en fait partie. Avec 5 milliards d'euros sous gestion, le fonds a fléchi plus de 400 millions d'euros vers l'Italie depuis 2018. « L'atmosphère a radicalement changé depuis l'Expo de 2015 et a abouti à une mobilité des capitaux et des talents à l'origine du « moment Milan » que nous connaissons aujourd'hui », résume l'investisseur.

L'arrivée massive des Français contribue aussi à modifier la culture du deal-making. En majorité italiennes, les équipes locales se sont, de leur propre aveu, acculturées. Francesco Gonzaga, responsable du bureau milanais d'Andera Partners, assume sa « French Touch ». « J'ai travaillé sept ans à Paris et je trouve que le mélange des deux cultures, plus relationnelle côté italien et plus transactionnelle côté français, apporte un vrai plus », développe-t-il.

« J'ai travaillé sept ans à Paris et je trouve que le mélange des deux cultures, plus relationnelle côté italien et plus transactionnelle côté français, apporte un vrai plus. »

FRANCESCO GONZAGA
Responsable du bureau milanais d'Andera Partners

Nouveau venu, Ring Capital cible par exemple les investissements à impact, autre spécialité française. « Il reste beaucoup d'entreprises à financer sur ce créneau en Italie », estime Ignazio Rocco, qui pilote le bureau avec Sara De Benedetti. Dans ce casting bien huilé, les Français apportent des techniques de structuration pointues, prises des grands investisseurs institutionnels internationaux et les Italiens leur connaissance intime du tissu économique et l'accès aux entrepreneurs.

Spécialisés respectivement dans la dette privée et le capital investissement chez Tikehau Capital, Martino Mauroner et Roberto Quagliuolo dressent le même constat. « Il y a un bon fit entre les professionnels français et italiens qui trouve son origine dans la culture distillée par les grandes banques françaises présentes en Italie depuis quelques décennies », rembobine Martino Mauroner. Le fonds a fêté ses dix ans de présence dans la péninsule le 13 novembre dans un grand hôtel milanais et, pour l'occasion, les fondateurs Antoine Flammarion et Mathieu Chabran avaient fait le déplacement.

L'autre moteur d'attractivité, l'éléphant blanc que personne ne veut voir, est la fiscalité. La mesure qui a le plus bouleversé l'échiquier financier est le fameux régime des « impatriati ». Véritable pompe à cerveaux, ce dispositif est une aubaine pour

les hauts revenus de la finance. Il permet aux personnes n'ayant pas été résidentes fiscales en Italie durant les deux années précédant leur transfert de bénéficier d'une imposition réduite à 30 % sur 70 % de leurs revenus d'emploi.

Valable cinq ans, l'exonération est renouvelable, notamment pour les foyers ayant des enfants mineurs ou en cas d'achat d'un bien immobilier en Italie. Pour des banquiers d'affaires dont la rémunération globale (salaire fixe et bonus) est élevée, l'impact sur leurs revenus nets est majeur. Surtout comparé aux prélèvements sociaux et à l'impôt sur le revenu en France qui peuvent frôler les 45 % à 50 % sur la tranche supérieure.

Pour les grandes fortunes et les asset managers avec des participations significatives dans les entreprises où ils investissent, le régime de la flat tax à 100.000 euros par an (réhaussée à 200.000 euros en 2025 et à 300.000 euros en 2026) est providentiel. Ce forfait leur permet de plafonner leur imposition sur l'intégralité de leur patrimoine non-italien.

Qualité de vie séduisante

« L'impôt des footballeurs » est dans les faits de plus en plus utilisé par les grands noms de l'investissement qui gèrent des portefeuilles mondiaux. Une réalité qui n'est pas étrangère à la hausse du nombre d'inscrits sur la liste électorale du Consulat général de France à Milan, passé de 18.220 en 2021 à 21.045 cette année. « Nous sommes assaillis de questions sur la flat tax », reconnaît Annie Rea, conseillère des Français de l'étranger pour l'Italie du Nord.

Mais la capitale lombarde offre aussi un écosystème de vie de plus en plus attractif. L'autre ville de la mode, du design et de la gastronomie est en pleine mutation urbaine, portée par des projets audacieux comme Porta Nuova, un quartier d'affaires en cours de développement, et CityLife, un nouveau quartier commercial et résidentiel. Sans compter un réseau d'infrastructures et de transports, un immobilier de luxe et une scène culturelle en pleine effervescence.

Ancien diplômé de la Bocconi, Louis connaît tous les musts de la dolce vita milanaise : « Il y a le Wilde, comme à Londres, en attendant une Soho House en 2026, et le Plein Hotel, puis les classiques Cipriani et Baretto, pour dîner le Beefbar et le Sant Ambroeus, et pour le fitness le Virgin et l'Aspria Harbour Club », détaille-t-il.

Autre atout de la ville : sa proximité avec plusieurs destinations de loisirs pour aller skier, se rendre en bord de mer ou sur les lacs. « On est au carrefour de l'Europe, la ville fonctionne très bien et on peut presque tout faire à pied », ajoute Yoël Zaoui. Même parcourir – jusqu'au 9 novembre dernier – les installations de la 24^e Triennale, intitulée « Inequalities » et consacrée à tous les écarts qui nous séparent. ■

« Le climat de stabilité politique et aussi le papy-boom, et donc le changement de génération à la tête des entreprises familiales, ont renforcé l'attractivité du marché italien. »

MARCO BERNARDI
Chef du bureau milanais d'HLD

Naviguez avec
confiance sur les
marchés internationaux.

L'expertise locale,
c'est comprendre ce que
les chiffres ne disent pas.

Changez de dimension, donnez une nouvelle envergure à votre épargne immobilière

Chez Principal Asset Management, acteur mondial de l'investissement immobilier, nous sommes convaincus que l'expertise locale va bien au-delà des chiffres.

Notre force ? Notre double culture : une compréhension profonde des réalités locales, grâce à nos équipes présentes de longue date au cœur des marchés américains et européens, alliée à la vision et à la puissance d'un groupe international.

Aux États-Unis et en Europe, une seule SCPI :

Principal® Inside

Expertise Locale - Vision Globale



Scannez le QR code ou rendez-vous
sur www.principalam.fr
pour plus d'informations



Ceci est une communication publicitaire. Les parts de SCPI sont des supports d'investissement à long terme (10 ans minimum recommandés). Elles présentent notamment des risques de perte en capital et de change, et leur liquidité est limitée, ce qui signifie que la revente des parts de SCPI peut être complexe et lente. Les revenus éventuels ne sont pas garantis, et dépendent des évolutions du marché immobilier et du cours des devises, et de la fiscalité applicable. Comme pour tout investissement, les performances passées ne préjugent pas de performances futures. Veuillez-vous référer aux statuts, à la Note d'information et au Document d'informations clés (DIC) de la SCPI avant de prendre toute décision finale d'investissement. La SCPI Principal® Inside est une Société Civile de Placement Immobilier à capital variable, dont la Note d'information a obtenu de l'Autorité de Marchés Financiers (« AMF »), le visa SCPI n°25-12 en date du 5 août 2025. Principal Real Estate, société par actions simplifiée au capital de 7 104 934 Euros, ayant son siège social au 36, Avenue Hoche, 75008 Paris, immatriculée au Registre du Commerce et Sociétés de Paris sous le numéro 534 857 255, est une société de gestion de portefeuille de droit français agréée par l'AMF depuis le 20 novembre 2013 sous le numéro GP-13000036. ©2025, Principal Financial Services, Inc., Principal®, Principal Financial Group®, Principal Asset Management, et Principal et le bloc-logo sont des marques déposées et des marques de service de Principal Financial Services, Inc., une société de Principal Financial Group, dans divers pays du monde et ne peuvent être utilisées qu'avec l'autorisation de Principal Financial Services, Inc.



CAC 40

8.087,42 points
0,1586 %

DOW JONES

47.760,89 points
0,6033 %

EURO/DOLLAR

1,1663 \$
0,3183 %

ONCE D'OR

4.210,3 \$
-0,1056 %

PÉTROLE (BRENT)

62,91 \$
0,8335 %

DEVISES | EUR/GBP 0,8745 | EUR/JPY 180,905 | EUR/CHF 0,9334 | GBP/USD 1,3334 | USD/JPY 155,146 | USD/CHF 0,8006
TAUX | ESTER 1,929 | EURIBOR 3 MOIS 2,043 | OAT 10 ANS 3,3865 | T-BONDS 10 ANS 4,1004

Les Echos

Entreprises & Marchés

Ecosystème
La revanche des logiciels
d'entreprise, piliers de
la French Tech // PP.18-19



Pierre & Vacances - Center Parcs en pleine forme avant de changer de propriétaire

TOURISME

Yann Duvert

Après les années de galère, place aux lendemains qui chantent pour Pierre & Vacances - Center Parcs. Pour la deuxième année consécutive, le groupe français a publié des résultats dans le vert, et a poursuivi sa marche en avant en matière de développement.

Son chiffre d'affaires, en légère augmentation (+1,7 %) tutoie désormais les 2 milliards d'euros (1,95 milliard) et aurait franchi cette barre symbolique sans la vente d'une partie de ses résidences seniors. Toutes ses marques sont en croissance, qu'il s'agisse de Pierre & Vacances (+3,2 %), Center Parcs (+3 %), Adagio (+3,7 %) ou de sa plateforme de distribution Maeva (+11,1 %).

Toujours porté par Center Parcs, son Ebitda ajusté progresse lui aussi, de 174 à 181 millions d'euros, mais l'exercice précédent comportait des éléments non récurrents, notamment des aides gouvernementales en France et en Allemagne. Enfin, son résultat net atteint 40,6 millions d'euros, après 28,7 millions lors de l'exercice 2023-2024, et la décennie de pertes qui l'avait précédé.

Les propriétaires actuels « ouverts à une sortie »

Après s'être délesté de plusieurs centaines d'unités entre 2019 et 2024, P & V - Center Parcs a reconstitué son stock, tout en continuant à le rationaliser. Lors de l'exercice écoulé, 95 % de baux arrivant à échéance ont été renouvelés, et son réseau s'est étoffé grâce à de nouvelles signatures, avec désormais une priorité accordée au modèle « asset light » (en contra de gestion ou de franchise) au détriment de la prise à bail. Le groupe entend maintenir une croissance soutenue de son réseau avec une croissance de son

stock de 2,7 % par an d'ici à 2030, le faisant passer de 45.000 à 51.000 unités environ.

Après avoir frôlé la faillite pendant la crise sanitaire, puis remonté la pente au prix d'une lourde restructuration, le groupe dirigé par Franck Gervais est désormais remis sur pied. Et s'apprête à ouvrir une nouvelle page de son histoire, avec probablement un nouveau propriétaire. Les fonds Fidera et Alcentra (50 % à eux deux), ainsi que le groupe Aream, les trois principaux actionnaires, « sont ouverts à une sortie », a confirmé mercredi Georges Sampeur, le président de P & V - Center Parcs.

Plusieurs candidats à la reprise

Selon nos informations, plusieurs candidats à la reprise se sont manifestés, parmi lesquels le fonds d'Abu Dhabi Mubadala. La liste des prétendants est en cours d'examen et une sélection aura lieu avant la fin de l'année, pour une probable décision lors du premier semestre 2026. « On n'est plus la proie des vautours, on est désormais la proie des aigles », s'amuse Georges Sampeur. L'heureux élu reprendra en effet une entreprise en ordre de marche aura pour rôle d'« accompagner sa croissance », selon son directeur général Franck Gervais. Toutes les options seront sur la table. L'avenir d'Adagio, dont le capital est détenu pour moitié par le groupe Accor, pourrait être étudié.

Selon plusieurs observateurs, une scission pourrait également avoir du sens à plus long terme, d'autant que l'autonomie de chaque marque a été renforcée et que Pierre & Vacances affiche désormais un Ebitda positif. Le 1^{er} octobre dernier, 200 salariés ont ainsi été transférés du groupe vers les différentes marques, afin de les piloter plus efficacement et « insuffler un esprit entrepreneurial » dans chacune d'elles, fait-on savoir au sein du groupe. Tout en excluant formellement tout projet de vente à la découpe. ■



Parmi ses axes de développement, Pierre & Vacances a noué un partenariat avec le groupe Swisspeak pour mettre un pied sur le marché helvétique.

Energie L'exécutif lance un audit sur le coût des énergies renouvelables // P.20

Matières premières Vulcan va produire du lithium en Allemagne // P.31

LVMH affirme n'avoir « à aucun moment détourné » des actions d'Hermès

LUXE

Philippe Bertrand

LVMH (propriétaire des « Echos ») n'entend pas revivre l'affaire qui l'a opposé à la famille actionnaire d'Hermès jusqu'en 2015 après un raid sophistiqué qui avait vu le groupe de Bernard Arnault monter à 23 % du capital, au bord des 30 % qui lui auraient permis de lancer une OPA sur son concurrent.

Quinze ans après, « LVMH et son actionnaire réaffirment avec force n'avoir, à aucun moment, détourné des actions de la société Hermès International, de quelque façon que ce soit ou à l'insu de laquelle et ne détenir aucune action cachée », a déclaré mercredi le groupe de luxe.

La mise au point intervient alors que Nicolas Puech, 82 ans,

héritier du sellier et résident suisse, accuse son ex-gestionnaire de fortune, Eric Freymond, décédé en juillet dernier, de l'avoir spolié de ses actions, notamment au profit de LVMH. Il estime son préjudice à 14,3 milliards d'euros et a déposé une assignation le 15 mai 2025 auprès de la justice civile française, a indiqué une source judiciaire à l'AFP, confirmant une information de « Libération ».

Accord avec Hermès en 2014

« Depuis plusieurs semaines, une campagne de presse manifestement coordonnée vise LVMH, indique le groupe dans son communiqué. [...] Plusieurs articles récents relaient des allégations dépourvues de fondement cherchant à réinterpréter les conditions d'entrée du groupe LVMH au capital d'Hermès International il

y a plus de quinze ans. » LVMH rappelle que « Nicolas Puech [...] a été débouté par la justice helvétique de nombreuses reprises. »

Pour rappel, ajoute le texte, « LVMH et Hermès International ont conclu en septembre 2014 un accord sous l'égide du président du Tribunal de commerce de Paris et deux juges d'instruction ont rendu une ordonnance de non-lieu en octobre 2015, suivant en cela les réquisitions du Parquet national financier et le désistement de partie civile d'Hermès International ». L'Autorité des marchés financiers avait toutefois sanctionné LVMH d'une amende de 8 millions d'euros pour ne pas avoir informé le marché suffisamment tôt de la préparation de sa montée au capital d'Hermès.

Le groupe de Bernard Arnault « se réserve le droit d'engager toute action nécessaire pour faire valoir ses droits ». ■

en marge

En Slovénie, la Constitution protège les paiements en cash

La Slovénie érige le paiement en espèces en droit constitutionnel. Le Parlement a adopté lundi un amendement à la Constitution accordant aux citoyens du pays la possibilité de régler en cash toutes leurs transactions. Cette modification avait été proposée en 2023 par une ONG, qui avait recueilli plus de 56.000 signatures pour garantir le droit d'utiliser des billets et des pièces de monnaie. L'initiative a été soutenue par 61 députés, soit plus des deux tiers des 90 sièges du Parlement, lors d'un vote lundi. « Chacun a le droit, conformément à la loi, d'utiliser des espèces dans les transactions bancaires et autres formes de transactions légales », proclame ainsi le nouvel article. Cette initiative s'inscrit dans un contexte de baisse continue des transactions en cash au sein de l'UE. La règle y est celle du cours légal des espèces, ce qui signifie que les commerçants ont en principe l'obligation de les accepter. Mais dans les faits, les refus sont de plus en plus fréquents. Le groupement Nous sommes connectés, à l'origine de l'initiative slovène, estime que la suppression des espèces « signifierait la fin de la liberté pour les gens et ouvrirait également la voie à un contrôle et une surveillance totale des personnes ». Le rapport au cash en Europe est paradoxal : les consommateurs l'utilisent de moins en moins en moyenne, mais l'attachement à ce mode de paiement est très fort. Symbole de liberté et de confidentialité, le cash est aussi l'ultime moyen de paiement disponible en cas de crise ou de panne. — Rachel Cotte

Les Echos

Anticipez
l'évolution
de votre secteur.
Abonnez
vos équipes
au temps d'avance.

Découvrez nos offres Entreprises :

abo-entreprises.lesechos.fr

La French Tech prend sa revanche avec

ÉCOSYSTÈME

Pennylane et Brevo, deux pépites de la French Tech, se distinguent en atteignant des seuils financiers majeurs.

Des succès qui illustrent la résilience des logiciels d'entreprise dans un contexte économique tendu.

Camille Wong

Un nouveau centaure et une nouvelle licorne. La fin d'année est dense pour la French Tech. D'un côté, Pennylane (logiciel de comptabilité pour les entreprises) annonce, en cinq ans, avoir atteint les 100 millions d'euros de revenus annuels récurrents (« ARR », métrique phare dans le logiciel) et entrer dans le petit club des « centaures ».

De l'autre, Brevo (relation client), se valorise à plus d'un milliard de dollars en réalisant un deuxième LBO (rachat par effet de levier), avec notamment General Atlantic et Oakley. Ces deux sociétés de la French Tech fréquentent par ailleurs les mêmes cercles d'animaux « magiques », puisqu'elles sont à la fois des centaures et des licornes. Une prouesse dans un écosystème à la peine depuis trois ans, à cause de la hausse des taux d'intérêt qui a asséché les financements en capital-risque.

Brevo, qui a construit sa croissance loin des effets de mode, s'est concentrée sur des besoins intemporels : permettre aux PME du monde entier d'automatiser leur marketing. « Les modes passent, chatbots, fintech, blockchain... mais les entreprises auront toujours besoin de parler, de vendre et de fidéliser leurs clients », souligne Armand Thiberge, son patron. Les logiciels d'entreprise (en « front office » avec

les CRM, support, et en « back-office » avec les ERP, la comptabilité...) dans tous les segments (finance, cyber...) ont toujours fait partie de la French Tech, mais ils ont pu être éclipsés ces dernières années par des start-up plus grand public ou par des modes liées aux cycles post-Covid, lorsque les financements affluaient.

Selon le dernier rapport EY sur les levées de fonds, la catégorie « logiciel » était redevenue la plus financée en 2024, avec 3 milliards d'euros levés (+46 %), devançant la greentech, qui avait atteint le haut du podium en 2023 pour la première fois. « Les logiciels ont une dimension de valeur refuge pour les investisseurs et se prêtent bien pour faire de la consolidation », analyse André François-Poncet, associé chez Partech Growth. A cela s'ajoute, à l'inverse, d'autres modèles économiques comme les places de marché ou les start-up du « hardware », avec des marges très fortes, parfois jusqu'à 90 %, et une prédictibilité des revenus.

Les éditeurs ciblant les PME bénéficient du volume, mais assument un risque de défaillance plus élevé.

Les éditeurs ciblant les PME bénéficient du volume, mais assument un risque de défaillance plus élevé. Ceux qui visent les grands comptes font face à des intégrations lourdes, mais décrochent des contrats longs. « Les start-up qui ont réussi à intégrer dans leur proposition de valeur une complexité métier sont par définition difficilement copiables et délogeables », souligne l'investisseur.

« On parle d'outils qui font tourner l'économie réelle, pas de gadgets. Ils fournissent les infrastructures critiques qui permettent, grâce à ces logiciels opérationnels, de faire tourner

nos entreprises », indique Eric Burdier, fondateur du fonds Axeleo Capital. « Les entreprises ont toujours acheté des logiciels sur des sujets très opérationnels et avec un retour sur investissement, qui répondent à des problèmes métier et d'optimisation financière », poursuit-il.

Même si, note l'investisseur, dans un contexte économique difficile pour les entreprises, les logiciels sur la culture et la collaboration en entreprise, par exemple, ont moins la cote, car moins directement associés à des économies mesurables.

Enfin, ce modèle de start-up se prête bien aux rachats, même si les fusions-acquisitions ont marqué le pas ces dernières années en raison de la crise des valorisations. C'est le cas par des industriels, mais aussi par des fonds aux poches profondes comme ceux du private equity, qui regardent de plus en plus les actifs tech rentables et à forte croissance.

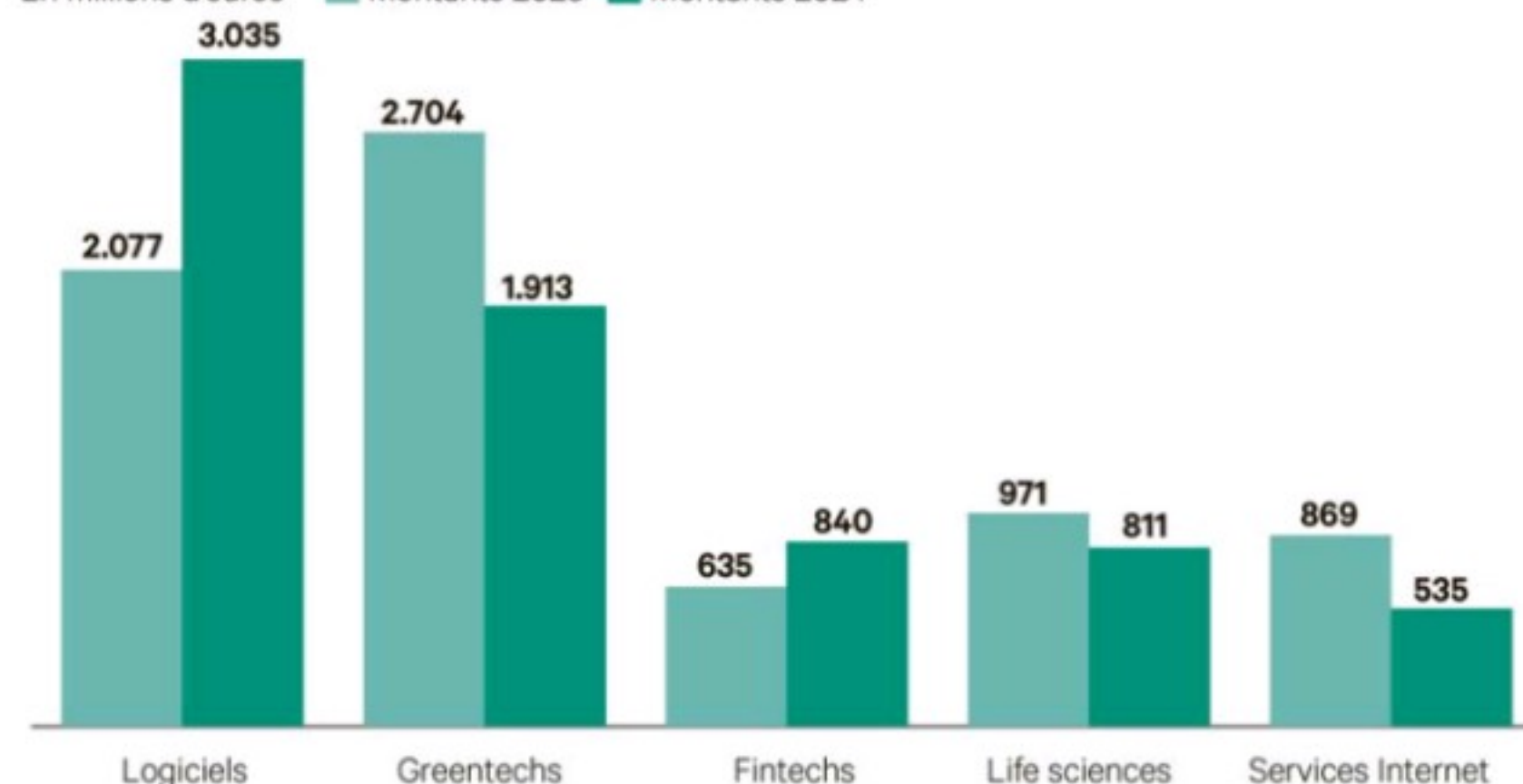
L'IA en embuscade

Reste une grande lame de fond, celle de l'intelligence artificielle, où tous les logiciels, qu'ils soient applicatifs ou métier, doivent investir dans la technologie. « Pour 100 % des SaaS [logiciels sous abonnement, NDRL], c'est le sujet numéro un », confie André François-Poncet. L'IA permet notamment d'améliorer la personnalisation des services et l'efficacité des processus.

La banque d'affaires Avolta a partagé ses multiples de valorisation entre 2020 et 2024. Au moment d'une levée de fonds, le multiple médian de valorisation d'une start-up européenne du logiciel s'élève à 6,5 fois les revenus. Laboutique a séparé les logiciels avec application d'IA et sans. Sur les cinq dernières années, le multiple médian de valorisation est de 9,5 fois les revenus pour l'IA et 7,4 pour le classique. « Tous les sujets qui étaient trop faciles sont aujourd'hui facilement copiables grâce à l'IA et la tendance aux outils agentiques », glisse Eric Burdier. De quoi, aussi, faire un brin de ménage dans la galaxie des logiciels. ■

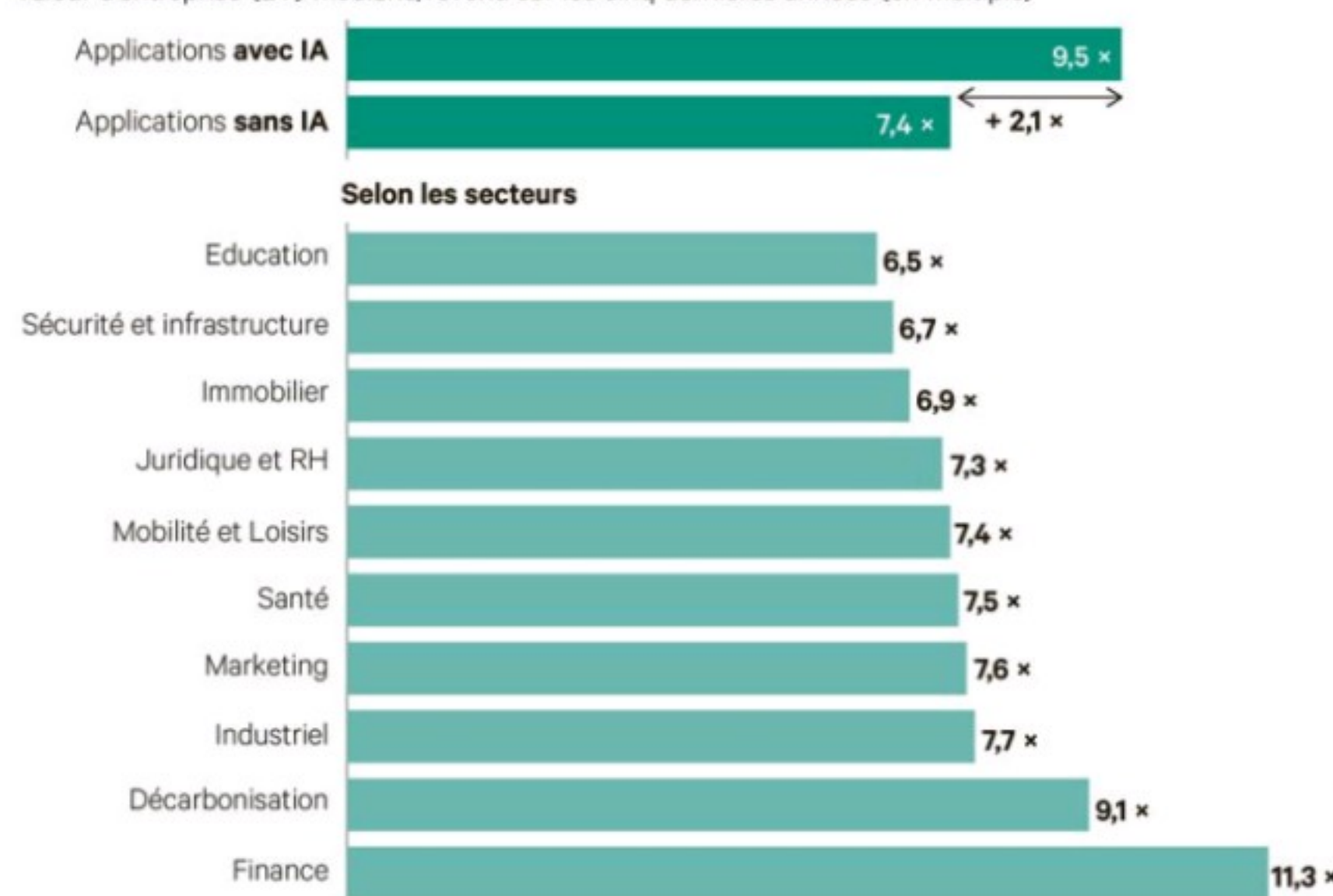
Le logiciel est repassé devant les greentechs en 2024

En millions d'euros Montants 2023 Montants 2024



La valorisation des start-up européennes de logiciels dopée par les applications de l'IA

Valeur d'entreprise (EV) médiane/revenu sur les cinq dernières années (en multiple)



« LES ECHOS » / SOURCES : EY, AVOLTA

Brevo, la nouvelle licorne française du marketing

Rentable, la société a fait un nouveau LBO qui la propulse dans le club des licornes. Une espèce qui se fait de plus en plus rare dans la French Tech.

Adrien Lelièvre

Il paraît que les voyages forment la jeunesse. Ils nourrissent aussi les idées d'entreprises promises à un bel avenir. C'est lors d'un séjour en Inde en 2007 qu'Armand Thiberge, fraîchement diplômé de l'Ecole polytechnique, a commencé à plancher sur Brevo (ex-Sendinblue) dans un modeste bureau de Delhi.

Au départ, il s'agissait d'une agence Web aidant les entreprises à créer leur site Internet. Cinq ans plus tard, la société pivotait pour devenir une plateforme de marketing. Au fil des ans, cette dernière s'est enrichie pour se muer en une suite logicielle gérant toute la relation client, de l'envoi de messages (e-mails, SMS, WhatsApp, notifications push, etc.), à la gestion des ventes, en passant par l'analyse des données.

200 millions d'ARR

L'objectif ? Aider les TPE-PME et grands groupes à nouer des relations durables avec leurs clients et prospects. Brevo récolte aujourd'hui les fruits de sa patience. « Nous avons dépassé en octobre les 200 millions d'euros d'ARR [revenus

récurrents annuels, l'indicateur phare dans le logiciel, NDRL] », souligne Armand Thiberge. Le discret entrepreneur est loin d'être rassasié : il vise le milliard de revenus à horizon 2030, un palier rarement atteint par des start-up tricolores (OVHCloud, Veepee).

La société a des partenaires solides pour continuer à grandir, puisqu'elle vient de réaliser un nouveau LBO (leveraged buy-out) sur la base d'une valorisation supérieure au milliard d'euros. Au total, l'opération s'élève à 500 millions d'euros, General Atlantic et Oakley Capital apportant 250 millions chacun. Bpifrance et Bridgepoint restent au capital, tandis que Partech, premier fonds de capital-risque à avoir investi dans la société en 2017, est sorti. Brevo est la troisième start-up de la French Tech à avoir rejoint le club des licornes en 2025, avec Zama (confidentialité des données sur la blockchain) et LumApps (plateforme intranet) qui a avalé Beekeeper après avoir également réalisé un LBO.

Une licorne rentable

Brevo assure avoir un Ebitda positif à deux chiffres, sans donner plus de détails. Autre originalité : la licorne a mené 11 opérations de fusion-acquisition (M&A) depuis sa création, principalement pour améliorer son produit avec des briques technologiques manquantes. La dernière en date est Cohort (fidélisation), issue du start-up studio Hexa.

« En chiffre d'affaires, il s'agissait de petites acquisitions. Et là, justement, nous voudrions potentiellement faire des opérations plus importantes », commente Armand Thiberge. Si Brevo occupe une place de choix sur le marché européen, la société reste un acteur plus modeste à l'échelle mondiale. D'où son impérieuse nécessité de conquérir les Etats-Unis, un pays qui génère 24 % de ses nouveaux revenus.

Brevo a des bureaux à Austin (Texas) et a embauché cette année un directeur des revenus américain (Channing Ferrer) passé par HubSpot, un logiciel de référence dans la relation client. Comme toutes les « vieilles start-up », la licorne entend aussi injecter de l'IA dans tous ses produits afin de les rendre plus performants. Un projet qui représente un investissement de 50 millions d'euros en R&D en cinq ans. ■

« Nous voudrions potentiellement faire des opérations plus importantes. »

ARMAND THIBERGE
Fondateur de Brevo

Pennylane entre dans le club très fermé

Cinq ans et demi après sa création, le spécialiste de la comptabilité entre dans le club des centaures, ces start-up qui réalisent plus de 100 millions de revenus récurrents annuels.

Charlie Perreau

Pennylane rentre dans un nouveau club très huppé. Celui des start-up qui ont dépassé les 100 millions de revenus récurrents annuels (ARR, une métrique phare dans le monde du logiciel). Dans le fabuleux monde de la tech, on appelle ça un centaure, un animal bien plus rare que la licorne. Pennylane peut même se targuer d'appartenir à ces deux groupes puisque sa valorisation a atteint le milliard de dollars début 2024 et a même doublé un an plus tard.

Il faut dire que ce spécialiste de la comptabilité né en 2020 a connu un essor assez fulgurant. En 2021, son chiffre d'affaires s'élevait « seulement » à 1,5 million d'euros et une centaine de cabinets comptables étaient alors clients (et 1.000 entreprises utilisatrices). Car Pennylane propose à la fois un logiciel de production pour les experts-comptables et un outil de gestion financière pour leurs clients.

Aujourd'hui, la fintech française revendique 4.500 cabinets et 500.000 entreprises clients. Sur les douze derniers mois, ses revenus ont bondi de 130 %. Et environ 30 % du chiffre d'affaires provient



des PME et ETI. « Ce n'est pas beaucoup en volumes mais ils paient beaucoup plus cher qu'une TPE », souligne Arthur Waller, cofondateur de la start-up, qui travaille avec de gros cabinets comme Mazars et BDO.

Des concurrents à l'offensive

Cette hypercroissance est en partie due à la réforme de la facturation électronique, qui entrera en partie en vigueur le 1^{er} septembre 2026. Parmi les volets à prendre en compte, celui sur la transmission des données de transactions et de paiement à l'administration (une sorte de déclaration de TVA en

continu). Pennylane fait partie des plateformes agréées par l'Etat et a l'avantage – contrairement à d'autres logiciels de comptabilité – d'avoir à la fois développé un outil pour les cabinets et un outil pour les entreprises, ce qui permet une synchronisation fiable des données. « Cela pousse d'autant plus l'expert-comptable à essayer de ramener son client dans son écosystème Pennylane », fait remarquer Arthur Waller.

La fintech, qui compte 900 salariés, n'est pas la seule à accélérer sur ce sujet réglementaire et générateur de business. Il y a quelques jours, l'éditeur Cegid, acteur historique de la comptabilité (avec Sage

les logiciels d'entreprise



« Les logiciels ont une dimension de valeur refuge pour les investisseurs et se prêtent bien pour faire de la consolidation », analyse André François-Poncet, associé chez Partech Growth. Photo Getty Images

Champions poids moyen

LE FAIT DU JOUR ÉCONOMIQUE de David Barroux



Quand je me compare je me désole. Quand je me regarde je me rassure. » Tel devrait être le nouveau « motto » de la French Tech. Certes, quand nos start-up se mesurent à leurs rivales américaines, elles ont de quoi broyer du noir. Nos levées de fonds sont ridicules, nos valorisations risibles, et trop rares sont nos jeunes pousses pouvant se vanter d'avoir une empreinte mondiale. Dans un monde dominé par des géants, nous ne sommes que des nains, et il y a de quoi s'inquiéter dans la mesure où l'Amérique a prouvé que les start-up d'hier et d'aujourd'hui peuvent devenir les multinationales de demain. Et pourtant, même si la French Tech ne boxe pas dans la même catégorie que l'American Tech, cela ne veut pas dire qu'elle ne pèse rien. La preuve avec le succès qui se confirme de Pennylane ou Brevo, qui suivent les traces des Pigment, Alan, Mirakl ou Dataiku, ou des myriades d'acteurs de la cybersécurité ou de l'adtech. Sur le ring mondial des start-up, nous ne boxons pas dans la même catégorie que les poids lourds, mais cela ne veut pas dire qu'il n'y aura pas de place pour quelques belles pépites de poids moyen ou de poids plume.

Au lendemain de la liquidation d'Ynsect – l'une de nos rares start-up industrielles –, et alors que Mistral AI progresse mais ne semble pas en mesure de véritablement combler son retard sur les néo-géants de la Silicon Valley, notre écosystème ne doit pas renoncer à être ambitieux, mais il doit aussi tirer les leçons des recettes qui semblent porter leurs fruits. Nous avons en France des start-up qui ont réussi à s'inscrire dans notre quotidien. De Doctolib à Blablacar, en passant par ManoMano ou BackMarket, les sites qui jouent un rôle d'intermédiaire ou les places de marché ont trouvé leur clientèle. Il apparaît toutefois qu'elles ont tout de même du mal à internationaliser leur succès, ce qui limite leur potentiel de croissance. Elles vont bien mais il n'est pas certain qu'elles iront un jour très très bien. Mais à côté de ces entreprises connues du B to C, les bien plus discrètes start-up du B to B, qui s'appuient sur une clientèle de petites et grandes entreprises prêtent à payer pour des services, génèrent un chiffre d'affaires récurrent et peuvent tenter le pari de la scène internationale. Le défi pour elles, à l'heure où les investisseurs fantasment en rêvant de retours mirifiques dans l'intelligence artificielle, va être de prouver qu'elles peuvent elles aussi faire de l'IA un accélérateur de croissance, bien plus qu'une menace ou une nouvelle forme de concurrence qui risquerait de les remplacer. ■

des centaures



et ACD), a mis la main sur la fintech Shine pour 1 milliard d'euros. Cette néobanque française, qui a un temps appartenu à Société Générale, avait fusionné avec la fintech danoise Ageras (valorisée plus de 500 millions d'euros à son dernier tour de table l'an dernier) en 2024. En octobre dernier, Sellsy a de son côté été avalé par l'italien TeamSystem. Visma, un groupe norvégien spécialisé dans l'édition de logiciels de gestion, rachète des fintechs et logiciels à la pelle depuis plusieurs années, dont les françaises Inqom et Chaintrust, toutes deux spécialisées... dans la comptabilité. Pennylane, qui n'est pas rentable, se montre donc assez

agressif sur le plan publicitaire. Des spots sont diffusés régulièrement durant la matinale de France Inter ! « C'est purement un but de notoriété. Tous les autres acteurs autour de la facturation électronique font énormément de publicité », souligne Arthur Waller, en référence notamment à Qonto. Si la fintech française a commencé par un compte bancaire pour les professionnels, elle a progressivement étoffé son offre pour proposer toute une panoplie de services financiers. Le difficile marché allemand De son côté, Pennylane se diversifie également avec un compte professionnel, et plus récemment une solution d'encaissement accompagnée d'un terminal de paiement Adyen. Prochaine étape : sortir des solutions de financement. « Contrairement aux banques, l'expert-comptable ne ferme pas d'agence. Nous sommes là pour lui construire une infrastructure financière », explique Arthur Waller. La start-up ne veut pas s'arrêter à la France. Depuis le début de l'année, elle est implantée en Allemagne, un marché réputé très difficile. « On veut aller dans les marchés qui sont compliqués d'un point de vue comptabilité et où on estime avoir un différentiel. En plus, le marché allemand, c'est le plus gros marché européen et la facture électronique arrivera aussi en 2027-2028 », indique le dirigeant. ■

Faites de l'international ! 2025 18^e ÉDITION

LUNDI 8 DÉCEMBRE

Le RDV international des entreprises franciliennes !

Consultez le programme

#FDI2025

ORGANISATEURS



PARTENAIRE



Le gouvernement lance un audit sur le coût des énergies renouvelables

ÉNERGIE

En plein débat sur l'avenir énergétique, l'exécutif missionne Jean-Bernard Lévy, ex-PDG d'EDF, et le haut fonctionnaire Thierry Tuot sur les énergies vertes.

Ils devront évaluer leur effet sur les finances publiques et le système électrique.

Amélie Laurin

Dans le viseur du Premier ministre qui a sonné la fin des « rentes » sur les énergies renouvelables, les filières solaires et éoliennes vont être passées au scanner. Le gouvernement s'apprête à confier à deux personnalités de haut niveau une mission d'évaluation sur le financement et l'intégration de ces énergies « vertes » dans le système électrique français.

La mission du gouvernement sera menée par Jean-Bernard Lévy, ancien PDG d'EDF (2014-2022), et le haut fonctionnaire Thierry Tuot, président de la section de l'intérieur du Conseil d'Etat, affirmant plusieurs sources. Matignon a confirmé mercredi après-midi le lancement de ces travaux destinés à « garantir la soutenabilité financière du soutien de l'Etat » au photovoltaïque et à l'éolien.

Demande électrique en berne

« Il faut crever l'abcès sur le coût des énergies renouvelables », estime un bon connaisseur du dossier. Une allusion aux débats enflammés des derniers mois entre parlementaires pro-énergies renouvelables et pro-nucléaire. Un moratoire sur les nouvelles installations « vertes » avait même été voté à l'Assemblée nationale cet été, à l'initiative des Républicains, lors des débats sur la feuille de route énergétique de la France – avant d'être abandonné.

« La mission va dans le bon sens si elle repose sur des bases solides et permet de faire la transparence sur l'ensemble des coûts, y compris la fiscalité élevée qui pèse sur le solaire », estime Daniel Bour, président d'Enerplan, le lobby du photovoltaïque. Jean-Bernard Lévy apportera son expertise d'industriel, lui qui a piloté le géant français du



Les prix garantis aux centrales photovoltaïques pèsent sur les finances publiques. Photo iStock

nucléaire, certes, mais aussi sa diversification dans les énergies vertes. Jusqu'à son départ sur fond de tension avec l'Etat, en pleine flambée des prix de l'énergie causée par la guerre en Ukraine et la mise à l'arrêt de la moitié des réacteurs français après la découverte de microfissures (corrosion sous contrainte).

Le choix de l'ancien patron d'EDF est une « provocation », a réagi sur LinkedIn Jules Nyssen, le président du Syndicat des énergies renouvelables (SER). « Il est vrai qu'en matière de coûts, le chantier de l'EPR [réacteur pressurisé européen, NDLR] de Flamanville, conduit en grande partie lorsqu'il était PDG d'EDF, est un bon exemple ! » ironise-t-il.

Quant à l'autre rapporteur, Thierry Tuot, il fut le premier directeur général de la Commission de régulation de l'Energie (CRE), de 2000 à 2003. Il a aussi présidé le comité des sanctions de la CRE, le CoRDiS, de 2018 à début 2025. Les deux auteurs seront épaulés par le Conseil général de l'économie, rat-

taché à Bercy, et à la Direction générale de l'énergie et du climat.

Jean-Bernard Lévy et Thierry Tuot vont devoir passer au crible les modes de financement des centrales solaires et éoliennes. La majorité d'entre elles bénéficient de contrats signés avec l'Etat leur garantissant un prix fixe pour chaque mégawatt-heure produit, quel que soit l'équilibre entre l'offre et la demande électrique sur le territoire.

Problème : la consommation électrique reste inférieure de 6 % à son niveau d'avant-Covid dans l'Hexagone, alors que les installations d'énergies renouvelables ont continué à augmenter sur le territoire, à un rythme particulièrement soutenu pour le solaire.

Leur production étant par nature intermittente, car dépendante de la météo, leur poids croissant augmente la volatilité des cours et le nombre d'heures à prix nul ou négatif sur la Bourse de l'électricité. En parallèle, l'exportation des surplus d'électrons est limitée par la capacité d'absorption des autorou-

tes de l'électricité qui relie la France à ses voisins.

Ces dernières semaines, les prix de gros (pour une livraison dans un an) ont crevé le plancher de 50 euros par mégawatt-heure (MWh). C'est plus de dix fois moins que le tarif alloué aux vieilles centrales solaires des années 2000, qui atteint en moyenne 570 euros en métropole, selon la CRE.

8 milliards d'euros

Ces écarts pèsent sur le budget de l'Etat, qui doit payer ces tarifs ou, pour les installations plus récentes, la différence entre les prix de marché et les prix garantis aux producteurs. Le projet de loi de finances 2026 prévoit 8,2 milliards d'euros de dépenses pour les aides à la production d'énergie renouvelable, 3 milliards de plus que l'enveloppe budgétisée l'an dernier. De tels niveaux de subventions ne se justifient plus aujourd'hui car les filières ont atteint un bon degré de maturité et bénéficient de coûts d'approvisionnement compétitifs, estiment plu-

sieurs sources. Le photovoltaïque, en particulier, a vu fondre le prix des panneaux solaires chinois.

Sur le terrain, les déséquilibres entre offre et demande ont des répercussions. Ils entraînent un « écrêtement » (effacement) croissant de la production photovoltaïque, qui a quasiment doublé en un an pour atteindre 2 TWh au premier semestre selon le gestionnaire de réseau RTE, et des variations de puissance de plus en plus fréquentes dans les centrales nucléaires d'EDF. Les conséquences potentielles de cette modulation du parc nucléaire sur l'usure des réacteurs inquiètent au sein de l'électricien public, qui doit publier prochainement un rapport sur le sujet.

La mission Lévy-Tuot devra donc proposer des pistes pour améliorer l'équation économique et la flexibilité du système électrique. Cela peut passer par un recours accru au stockage de l'énergie intermittente. Il faudrait « étudier la possibilité de faire contribuer les producteurs d'électricité non pilotables à l'équili-

brage du réseau », plaide d'ailleurs l'Office parlementaire d'évaluation des choix scientifiques et technologiques (OPECST), dans un rapport publié mercredi.

Des annonces « avant Noël »

La mission sur les énergies renouvelables se déroulera au premier trimestre 2026, mais elle ne devrait pas freiner les initiatives récentes du gouvernement. L'exécutif travaille à des mesures pour relancer la demande, grâce à une baisse de la fiscalité sur l'électricité et à un nouveau coup de pouce à l'électrification de l'économie (voiture électrique, pompes à chaleur, procédés industriels...), en parallèle de la concertation en cours avec les parlementaires sur la Programmation pluriannuelle de l'énergie (PPE3).

Sur ce dernier volet, Sébastien Lecornu a promis la semaine dernière « une décision avant Noël ». Il reçoit ce jeudi les parlementaires qui, du PS à LR, ont signé la semaine dernière une tribune dans « Les Echos » appelant à « sortir des jugements idéologiques pour finaliser une stratégie de sortie des [énergies] fossiles » et « faire baisser la facture » énergétique.

Avec plus de deux ans de retard, le décret de la PPE pourrait donc être enfin publié. Avec une ambition toujours forte pour les énergies décarbonées et souveraines, à savoir le nucléaire et les renouvelables (par opposition aux gaz et au pétrole importés), mais des objectifs de capacités nouvelles revus à la baisse ou décalés dans le temps pour le solaire et l'éolien en mer, anticipent plusieurs sources.

Pour relancer la consommation, l'exécutif avance aussi sur une ligne de crête. Le Sénat a voté le week-end dernier une baisse de la taxe sur l'électricité... avec pour corollaire une hausse de celle sur le gaz. Le ministre de l'Economie Roland Lescure a exprimé un avis de « sagesse », sans soutenir explicitement la mesure qui pénalisera les ménages se chauffant au gaz.

Sur le volet électrification, le verdissement du parc automobile fait par exemple partie des chantiers finançables par la hausse des certificats d'économie d'énergie (CEE), qui impose de nouvelles obligations pécuniaires aux fournisseurs d'énergie. Une réforme assimilée à une augmentation des « taxes » sur l'énergie par Jordan Bardella, le président du Front national. Mensonge, a répliqué Roland Lescure. Preuve que les débats sur l'énergie restent hautement électriques. ■

TotalEnergies trouve des alliés pour son pari sur le gaz de synthèse

Le pétrolier et TES, une jeune pousse spécialisée dans le « e-méthane », ont rallié trois clients japonais pour une future usine aux Etats-Unis. Le coût du projet est estimé à un milliard de dollars, pour un produit plus cher que le gaz d'origine fossile.

Hortense Goulard

Le méthane de synthèse pourrait bientôt devenir une réalité. TotalEnergies et TES, une start-up belge spécialiste des « e-gaz », ont annoncé qu'ils s'associeront avec trois entreprises japonaises pour construire une usine de méthane de synthèse aux Etats-Unis.

Les entreprises gazières Osaka Gas et Toho Gas, ainsi que le conglomérat Itochu, présent entre autres dans l'énergie, la chimie, les métaux ou les infrastructures, se sont alliés

pour prendre un tiers du projet Live Oak, dans le Nebraska (Etats-Unis). TotalEnergies et TES détiendront chacun un tiers de la future usine. La décision finale d'investissement pour ce projet, dont la construction coûtera un milliard de dollars selon nos informations, doit être prise en 2027.

« Pour un projet de ce type, nous ne pouvions pas commencer à dépenser de l'argent tant que nous n'avions pas d'acheteur », explique le PDG de TES, Marco Alvera. « La signature de ce contrat est un moment important, nos clients ont décidé de devenir actionnaires du projet. » Les entreprises japonaises devraient être les principaux clients de la future usine.

Un gaz décarboné

Le méthane de synthèse consiste à combiner de l'hydrogène, qui peut être produit par électrolyse à partir d'eau et d'électricité d'origine

renouvelable, avec du CO₂. Le résultat peut directement être injecté dans les gazoducs existants, ou transporté sur de longues distances sous forme liquide. Sa combustion émet du carbone, mais ce dernier provient de CO₂ qui a été capté dans des installations agricoles. Son empreinte carbone est donc inférieure à celle du gaz naturel.

Cette molécule, que TES et TotalEnergies nomment « e-NG », « offre une voie de décarbonation prometteuse car elle est compatible avec les infrastructures de transport existantes et ne nécessite pas d'autres investissements que dans sa production », assure Stéphane Michel, qui dirige la branche gaz, énergies renouvelables et électricité chez TotalEnergies.

Le Japon s'est fixé pour objectif d'injecter 1 % de gaz durable dans son réseau d'ici à 2030, ce qui en fait un client privilégié pour cette nouvelle filiale. A plus long terme, le

pays veut décarboner sa production en incorporant « entre 50 et 90 % » de gaz de synthèse ou de biogaz dans son réseau gazier, et en captant les émissions d'« entre 10 et 50 % » du reste. Un pari risqué, qui repose largement sur des technologies qui ne sont pas encore matures.

Le Japon s'est fixé pour objectif d'injecter 1 % de gaz durable dans son réseau d'ici à 2030, ce qui en fait un client privilégié pour cette nouvelle filiale.

Selon une étude de Wood MacKenzie, le méthane de synthèse coûte environ quatre fois plus cher que le gaz naturel. En l'absence de régulation, ce nouveau gaz n'est

donc pas compétitif. Le Japon n'a pas prévu de subventions pour le secteur, mais les entreprises gazières japonaises ont « le droit d'en répartir le coût parmi leurs clients », précise Marco Alvera, qui pointe que l'usine en question aura de faibles coûts opérationnels, une fois qu'elle sera construite.

Subventions américaines

Le projet bénéficie de subventions créées par l'IRA sous Joe Biden, et maintenues par l'administration Trump, qui a pourtant détricoté d'autres plans de subventions, pour l'électricité éolienne et solaire notamment. « Le Nebraska est l'endroit parfait pour ce type de projets parce qu'il y a de l'énergie éolienne, du solaire, des infrastructures gazières existantes et du CO₂, qui provient de l'agriculture », souligne Marco Alvera.

Malgré ces conditions favorables et les subventions américaines,

l'équation économique du projet reste délicate. Lors de l'annonce du projet Live Oak en 2023, TotalEnergies et TES avaient déclaré qu'ils souhaitaient produire « de 100.000 à 200.000 tonnes » de méthane de synthèse par an. Deux ans plus tard, cet objectif a été réduit à 75.000 tonnes par an. La date de la décision finale d'investissement a, elle aussi, été repoussée, de 2024 à 2027.

A terme, les pays européens et le Canada cherchent eux aussi à intégrer davantage de gaz durable dans leurs réseaux gaziers. TES veut construire une usine au Canada, qui utiliserait de l'électricité provenant de barrages hydroélectriques pour fabriquer ce méthane de synthèse. La directive européenne RED III prévoit, elle aussi, d'avoir recours à ces gaz pour décarboner des secteurs difficiles, comme la production de ciment et d'acier, ainsi que le transport maritime. ■

Renault souffle à Stellantis la première place en France

AUTOMOBILE

Sur onze mois, les immatriculations de voitures particulières du groupe au losange dépassent désormais d'un cheveu celles de son rival.

Une remontée difficile à imaginer il y a encore cinq ans.

Lionel Steinmann

Entre Renault et Stellantis, la prééminence sur le marché français a toujours fait l'objet d'une rivalité farouche. Les chiffres publiés lundi sur les immatriculations du mois de novembre vont donc faire date. Après s'être rapprochées pendant des années, les courbes viennent de se croiser, et le groupe au losange vend désormais plus de voitures dans l'Hexagone que son éternel concurrent.

Renault était déjà passé devant durant les mois de septembre et d'octobre, mais Stellantis gardait l'avantage au cumul depuis le début de l'année. Ce n'est plus le cas. Sur les onze premiers mois de 2025, le groupe Renault a immatriculé 389.306 voitures particulières en France, ce qui représente une hausse de 2,59 % sur un an et une part de marché de 26,67 %. Dans le

même temps, les mises à la route de Stellantis ont reculé de 8,04 %. Et les 386.447 voitures immatriculées ne représentent « que » 26,47 % des ventes, ce qui laisse d'un cheveu la place de leader à la maison d'en face.

Chez Stellantis, on souligne que le constructeur est toujours numéro un lorsqu'on inclut dans le comptage le segment des véhicules

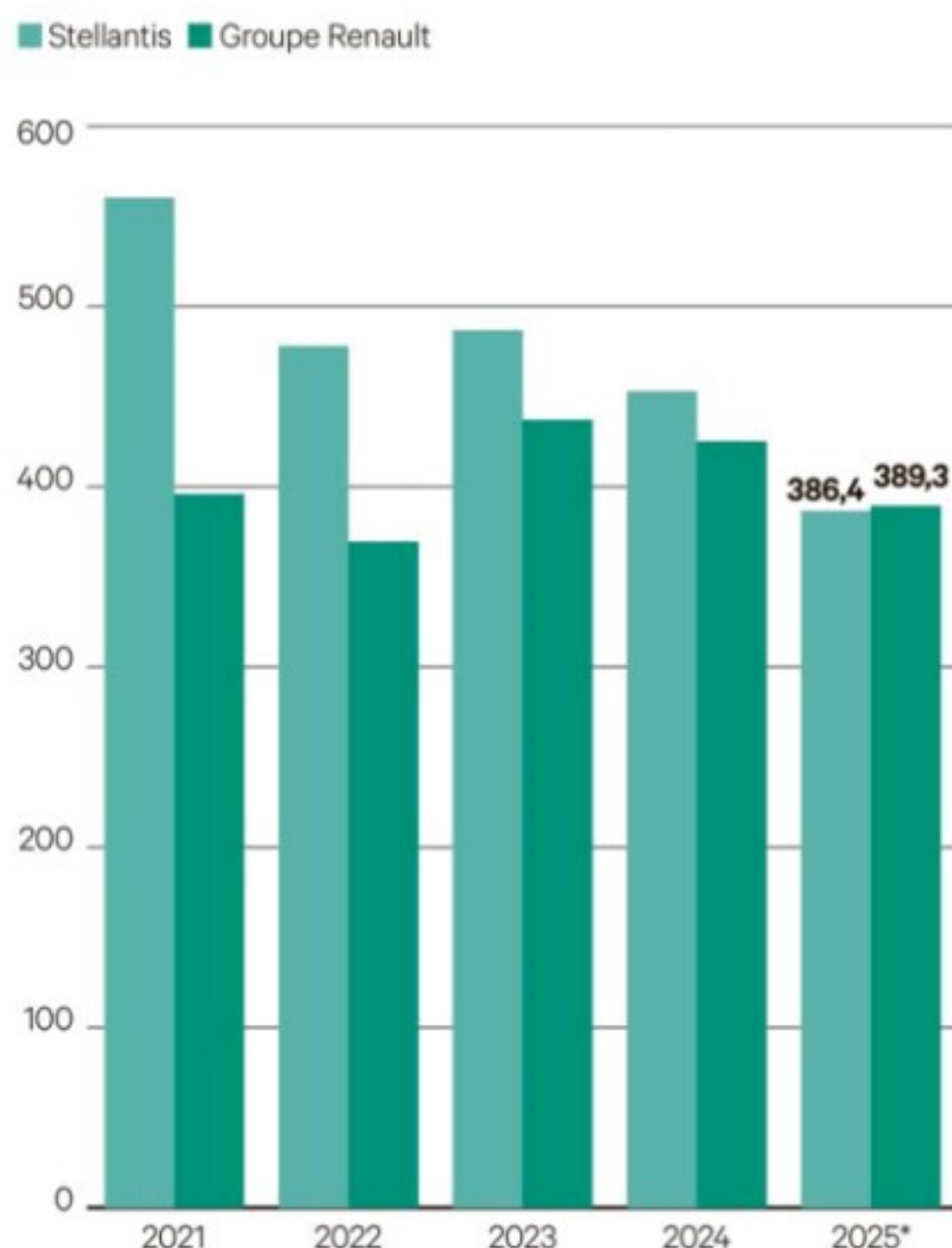
La flopée de nouveaux modèles lancée par Luca de Meo a trouvé son public, et le groupe est porté depuis un an par le succès de la Clio restylisée.

utilitaires. Les chiffres montrent également que la bonne tenue de Renault ce mois-ci doit beaucoup aux ventes tactiques, avec près de 40 % des immatriculations de novembre à destination des loueurs courte durée. Un coup de chaud ponctuel, qui n'est pas représentatif de la remontada du Losange.

Voir Renault revenir à la hauteur de Stellantis paraissait difficile à imaginer il y a cinq ans, lorsque Stellantis a vu le jour après la fusion entre PSA et Fiat-Chrysler. À l'époque, Renault était en déshérence, alors que les marques de PSA étaient en pleine forme. Avec le renfort de marques de l'ex-FCA (Fiat, mais aussi Jeep, Alfa Romeo...).

Ventes de voitures neuves : Renault revient à la hauteur de Stellantis

En milliers d'immatriculations de voitures neuves



*De janvier à novembre

Stellantis affichait 36 % de part de marché au premier trimestre 2020, soit 14 points de plus que Renault ! Dans un secteur ultra-concurrentiel, où l'on se congratule pour trois dixièmes de points grappillés sur un an, cet écart entre les deux constructeurs avait des airs de gouffre. Il a disparu en moins de cinq ans.

A chacun son cycle

La distance s'est d'abord amenuisée du fait des choix de Carlos Tavares, l'ex-patron de Stellantis, qui a donné la priorité à la valeur (le niveau des marges) sur les volumes.

Lorsque la part de marché de Stelantis a décliné, personne ne s'est alarmé, puisque les marges battaient des records.

La part de marché du groupe franco-italo-américain a glissé à 31,2 % sur l'ensemble de 2022, puis 27,4 % l'année suivante. Le constructeur est alors entré dans un bas de cycle, avec des locomotives des ventes qui s'essouffent

«LES ECHOS» / SOURCE : PFA / PHOTO : LAURENT GRANDGUILLLOT / RÉA

Comment le groupe au losange a amélioré la qualité de ses voitures

Le constructeur démultiplie les contrôles effectués par l'IA sur ses chaînes de montage. Et s'est organisé pour détecter au plus tôt les défauts de jeunesse de ses nouveaux modèles. Conséquence, le taux d'incidents sous garantie est en chute.

« Comment fait-on pour trouver des pièces détachées pour une Renault ? Il suffit d'en suivre une. » Les blagues de cet acabit en témoignent, le constructeur n'a pas toujours eu une bonne image sur le plan de la qualité. Mais le travail de fond effectué depuis des années commence à payer, et Renault est désormais suffisamment sûr de ses progrès pour les rendre publics.

Lors d'une réunion avec la presse mercredi, le patron de la qualité et de l'industrie, Thierry Charvet, a détaillé les résultats d'un plan lancé en 2021 sur le management de la qualité. A l'époque, la performance sur ce sujet était « *correcte, mais perfectible* », résume le dirigeant.

Depuis, le nombre d'incidents sous garantie durant la première année d'utilisation a reculé de 40 %. Le nombre de pannes nécessitant un remorquage la première année a, lui, été divisé par deux, ce qui met Renault « au meilleur niveau du marché », selon Thierry Charvet.

Chute du nombre de réclamations clients

Autre indicateur surveillé de près : le nombre de réclamations clients pendant les trois premiers mois d'usage. Malgré une vague de lance-mises en 2024 (R5, R4, Symbioz, Dacia Bigster...) et les risques de défauts de jeunesse que cela comporte, le groupe a réussi à descendre cet indicateur à 21 signalements pour 1.000 voitures, ce qui le situe,

là aussi selon lui, au meilleur niveau du secteur.

Cette amélioration a été obtenue en actionnant plusieurs leviers. Si l'accent sur la robustesse est mis dès la conception des voitures, un travail de fond a été mené dans les usines. Le nombre de caméras contrôlées par l'IA le long des chaînes de montage est passé de 10 à 500 par site, et doit encore doubler d'ici à 2027. Ces caméras vérifient l'ajustement au dixième de millimètre des pièces de carrosserie, et ne laissent passer aucun microdéfaut de peinture ou connecteur électronique mal ajusté, là où l'œil humain est forcément plus faillible.

Mise en place des « runs qualité »

Renault a par ailleurs fait de gros efforts pour que les défauts d'un nouveau modèle soient détectés très tôt, afin d'être corrigés le plus vite possible. Le constructeur faisait déjà parcourir des centaines de milliers de kilomètres à ses nouveaux véhicules sur les pistes ultra-sécures de son centre d'Aubevoye, en Normandie, afin d'assurer la validation.

Il a ajouté à ce processus des « runs qualité », assurés par des centaines de collaborateurs à qui l'on confie un véhicule au moment où débute la production en série. « Il s'agit de débusser dans la vie réelle les cas limites qui n'ont pas été prévus par l'ingénierie », explique le directeur de la qualité industrielle Antoine Sillard. Et de voir très vite quelle réponse lui apporter. Huit millions de kilomètres ont ainsi été parcourus cette année par 1.200 collaborateurs à bord de 405 véhicules.

Cette volonté d'être plus réactif s'est également traduite par la signature d'un partenariat avec les sociétés de dépannage en France et

dans plusieurs pays d'Europe. Le constructeur est désormais informé dans la demi-heure lorsqu'un véhicule sous garantie a besoin d'une assistance, alors qu'il ne l'était auparavant que 30 jours plus tard, lorsqu'il recevait les demandes de remboursement de l'assurance.

De 30 jours à 30 minutes

Grâce à cette organisation, Renault a gagné plusieurs semaines dans la détection du dernier coup de chaud sur la qualité, un problème électrique qui empêchait certaines des premières R5 de démarrer, à l'automne 2024. Cela a permis de réduire la portée du rappel qui a dû être déclenché.

L'usine de Douai, où la R5 est assemblée, a suivi le sujet de près. Les sites de montage ne se contentent pas d'assurer la conformité de leur production à la sortie de la chaîne, mais doivent également surveiller ce qui se passe ensuite. Ils sont informés au jour le jour du nombre de dépannages dont ont besoin les modèles qu'ils ont produits récemment.

prochainement.

Quatrième étape : baisser les réclamations clients durant les 3 premiers mois à 10 pour 1.000 voitures, à l'horizon 2027. Plus largement, le plan stratégique qui doit être dévoilé au printemps prochain comportera un volet qualité, annonce Thierry Charvet. — L. S.

500

CAMÉRAS
contrôlées par l'intelligence artificielle sont installées le long des chaînes de montages, contre 10 auparavant. Ce chiffre doit encore doubler d'ici à 2027.

POUR L'ÉCO

À RETROUVER LUNDI AVEC LES ECHOS

Comprendre l'économie n'a jamais été aussi simple

POUR **L'ÉCO**

« Comment prendre l'économie en main ? J'ai été aussi simple »

Shein, les mini-prix qui tuent le petit commerce

La marque chinoise s'est installée au BHV

Sommes-nous trop assurés pour être responsables ?

L'akia moral déforme les calculs économiques

Le monde se décarbone lentement, mais...

Les énergies vertes sont de plus en plus rentables

« J'ai raté le barreau qu'est-ce que je vais devenir ? »

On peut très bien faire du droit sans être avocat(e)

Vas-y, fais le budget!

Votre magazine
dédié à l'économie pour les lycéens,
les étudiants et tous les curieux

Airbus abaisse son objectif de livraisons à cause des défauts de qualité sur les fuselages

AÉRONAUTIQUE

L'avionneur table maintenant sur la livraison d'« environ 790 appareils », soit 30 de moins que prévu.

Le problème concernerait 628 avions de la famille A320.

Bruno Trévidic

On pouvait s'en douter, mais c'est maintenant officiel : Airbus n'atteindra pas son objectif de 820 livraisons d'avions commerciaux en 2025. Le défaut de qualité détecté sur des panneaux de fuselage d'A320 a conduit l'avionneur à abaisser son objectif à « environ 790 appareils ». Soit 30 de moins que prévu. « A la suite d'un récent problème de qualité chez un fournisseur concernant les

panneaux de fuselage, affectant les livraisons de la famille A320, Airbus actualise ses prévisions de livraisons d'avions commerciaux pour 2025 », indique le communiqué publié mercredi. Cependant, en dépit de ces 30 livraisons de moins, Airbus maintient ses prévisions financières « telles que présentées lors de la publication de ses résultats des neuf premiers mois de 2025 ». « L'entreprise vise toujours un Ebit ajusté d'environ 7 milliards d'euros et un flux de trésorerie disponible avant financement client d'environ 4,5 milliards. » Ce qui devrait permettre d'atténuer le choc éventuel en Bourse.

De nouvelles informations dévoilées mardi soir laissent en effet présager d'un problème d'une ampleur plus importante que ce que les premières informations de lundi semblaient indiquer. Ce ne sont pas « quelques dizaines », mais plusieurs centaines de monocouloirs moyen-courriers qui seraient potentiellement concernés par ce défaut de

qualité et qui vont devoir être inspectés, dont plus d'une centaine déjà en service dans des compagnies aériennes.

Selon des informations de l'agence Bloomberg, Airbus aurait fait une présentation à des clients la semaine dernière afin de leur expliquer la situation. L'avionneur aurait indiqué qu'un total de 628 appareils de la famille A320 serait susceptible de comporter des panneaux de fuselage à l'épaisseur non conforme aux spécifications – trop minces ou, au contraire, trop épais.

Pas de danger immédiat pour la sécurité

Les panneaux en question se situent sur la partie avant du fuselage et de part et d'autre de la porte avant principale. Ils ont été fabriqués à Séville par Sofitec Aero, un sous-traitant espagnol de rang 1, qui produit également des pièces d'aérostructures pour l'Airbus A350, le Boeing 737 et les Falcon 6X et 10X.

La majorité des 628 A320 potentiellement concernés par ces panneaux non conformes n'ont pas encore été livrés : 245 seraient encore sur les chaînes d'assemblage final, tandis que 215 seraient à des stades moins avancés de fabrication. Mais 168 appareils sont déjà en service dans des compagnies aériennes. Et tous devront être inspectés selon des modalités qui seront précisées aux opérateurs dans le courant du mois.

Ce problème ne représenterait toutefois pas un danger pour la sécurité des vols, et seule une portion des appareils nécessitera des actions de correction, estime Airbus. A savoir ceux dont les panneaux seraient jugés trop minces, et qui devront être remplacés à plus ou moins brève échéance, afin d'éviter tous risques de décompression.

En revanche, des avions dotés de panneaux non parfaitement conformes, mais ne présentant pas de risque immédiat, pourraient être

livrés aux clients. Mais ces panneaux devront toutefois être remplacés ultérieurement, indique une source de Bloomberg.

Sollicité, Airbus n'a pas confirmé, pour l'heure, ces nouvelles informations de Bloomberg. Lundi, Airbus s'était contenté d'affirmer que la source du problème avait été « identifiée, circonscrite » et que les pièces concernées étaient en « nombre limité ».

L'avionneur manque une nouvelle fois sa cible

Airbus avait déjà manqué sa cible de peu en 2024, avec 766 livraisons, du fait des retards de livraison de certains fournisseurs et l'avionneur reste loin de son niveau de production d'avant-Covid. En 2019, les livraisons avaient atteint 863 appareils.

Ces nouveaux éléments n'ont toutefois pas suscité d'émotion particulière à la Bourse. Le titre a même clôturé en hausse de 4 % mer-

credi, après avoir reculé de 1 % mardi et de plus 5 % lundi. Dans le même temps, l'action Boeing avait bondi de 10 % mardi, après que son directeur financier a annoncé une augmentation des livraisons de B737 et de 787 en 2026.

Le fait qu'Airbus assure pouvoir atteindre ses objectifs financiers semble compenser la mauvaise nouvelle. Et ce même si les 30 appareils manquants représenteront nécessairement un manque à gagner pour la division « avions commerciaux » de plusieurs dizaines de millions d'euros, le solde du prix d'achat de l'avion étant versé à la livraison.

Il ne s'agit que d'un manque à gagner différé, car les 30 avions non livrés en 2025 iront grossir les rangs des livraisons 2026. Par ailleurs, la semaine n'est pas finie et l'annonce d'une nouvelle grosse commande chinoise à l'occasion du voyage d'Emmanuel Macron, n'est peut-être pas à exclure. ■

BFM AWARDS 2025

LAURÉATS 2025

CONQUÊTE À L'INTERNATIONAL

PAUL DU SAILLANT Directeur Général Délégué, EssilorLuxottica

TRANSFORMATION DIGITALE

STÉPHANE PALLEZ Présidente Directrice Générale, FDJ United

ENTREPRENEUR DE L'ANNÉE

ANDRÉ EINAUDI Président Directeur Général, Groupe Ortec

TRANSMISSION FAMILIALE

NATHALIE JAOUI Présidente Directrice Générale
JOACHIM JAOUI Directeur Innovation Digitale, Groupe Crit

RÉVÉLATION DE L'ANNÉE

JEAN-LOUIS CONSTANZA Co-fondateur, Wandercraft

PRIX DES TERRITOIRES

BASTIEN MANCINI Président, Groupe DELAIR

MANAGER DE L'ANNÉE

PATRICE CAINE Président Directeur Général, Thales

A Paris, les clubs de jeux pourraient être pérennisés

JEUX

Si la France se dote d'un budget, tout semble réuni pour qu'y figure la fin du régime expérimental des clubs de jeux, entamé il y a huit ans.

En attendant, certains de ces établissements peinent à équilibrer leur modèle.

Yann Duvert

Le bout du tunnel est peut-être en ligne de mire pour les clubs de jeux parisiens, qui naviguent à vue depuis bientôt huit ans. Après l'adoption par le Sénat d'un amendement au projet de loi de finances 2026, leur pérennisation semble désormais recueillir une quasi-unanimité. Et selon plusieurs sources, le texte, voté avec laval du gouvernement, est assez consensuel pour ne pas être rejeté à l'Assemblée nationale. Reste tout de même l'étape cruciale du vote du Budget, très incertain à ce jour.

Cette fin anticipée du régime expérimental, qui doit s'arrêter le 31 décembre 2027, constituerait un vrai soulagement pour la filière. Elle marquerait « une avancée attendue et nécessaire, apportant enfin un cadre juridique clair en donnant de la visibilité à un modèle qui a fait ses preuves », s'est réjoui le syndicat Casinos de France, mardi, dans un communiqué.

Impact de la dissolution

Les sept clubs de jeux de la capitale ont en effet en mémoire la situation surréaliste du mois de janvier dernier. Conséquence de la dissolution de l'Assemblée nationale, puis de la censure du budget 2025, aucun texte parlementaire n'avait pu prolonger leur expérimentation, commencée en 2018, avant la fin de l'année civile 2024. Et tous avaient dû baisser le rideau pendant deux mois.

Sans surprise, leur activité en a été nettement affectée. Selon nos informations, tous les établissements parisiens ont vu leur produit brut des jeux (PBJ, soit les mises moins les gains des joueurs) baisser

lors de l'exercice fiscal 2024-2025, clos le 31 octobre. Le total passant de 120 millions à 98 millions d'euros. Un montant qui ne tient pas compte des activités annexes, comme la restauration.

Comme l'an passé, le Club Pierre Charron, situé dans le 8^e arrondissement de la capitale, occupe la première place en termes de PBJ, avec plus de 30 millions d'euros. Avec environ 30 % de part de marché, il creuse l'écart sur son premier poursuivant, le Club Barrière des Champs-Élysées (23 millions de PBJ et 23,5 % de part de marché). Suivent l'Impérial Club, dans le 13^e arrondissement, le Paris Elysées Club (8^e) et le Club Circus (16^e), qui se tiennent dans un mouchoir de poche. En queue de classement, le club de jeux exploité par le groupe Partouche ferme la marche, avant l'ouverture d'un nouvel établissement dans un immeuble de 8.000 m² avenue de la Grande-Armée (8^e).

La pérennisation de leur activité apporterait aux clubs une visibilité, y compris pour les investissements futurs.

Elle ouvrirait également la porte à l'autorisation de la roulette, jeu très prisé des touristes et qui leur permettrait d'étoffer leur offre.

Alors que beaucoup d'entre eux peinent à atteindre le seuil de rentabilité – seuls les trois premiers de ce classement seraient bénéficiaires ou à l'équilibre –, la pérennisation de leur activité leur apporterait une certaine visibilité, y compris pour les investissements futurs. Elle ouvrirait également la porte à l'autorisation de la roulette, jeu très prisé des touristes étrangers et qui leur permettrait d'étoffer leur offre. Cette possibilité, qui devra passer par un décret du ministère de l'Intérieur, ne semble pas faire l'objet d'une résistance politique particulière. ■

© Abaca Press

à revoir sur **RMC BFM** ▶ play

BNP PARIBAS BANQUE PRIVÉE **Lenovo** **intel** **KPMG** **Accuray** **generix** **LA TRIBUNE**

ArcelorMittal va lancer sa production d'aciers innovants dans le Nord

SIDÉRURGIE

Le sidérurgiste a inauguré, mardi, trois des cinq lignes de production d'aciers électriques qui entreront en service dans les prochaines semaines.

Son plus gros investissement en Europe depuis dix ans, au moment où son rôle sur le Vieux Continent est remis en cause.

Nicolas Rauline
— Envoyé spécial à Mardyck

Le site d'ArcelorMittal de Mardyck, près de Dunkerque (Nord), est encore en chantier. « C'est comme dans la maison, on finit par le jardin, l'extérieur. Là, nous finissons le parking », explique Hugues Baudin, qui pilote les projets d'aciers électriques chez le sidérurgiste. A l'intérieur de l'immense bâtiment refait à neuf, les équipes sont en phase de test.

En janvier, elles démarreront la production d'aciers « électriques », des aciers haut de gamme aux propriétés magnétiques et livrés en général en très fines bandes, de 0,2 à 0,35 millimètre. Ils sont notamment utilisés dans les moteurs des véhicules électriques, dans des moteurs industriels, dans les éoliennes ou encore dans les centrales hydroélectriques ou nucléaires. Pour ces cinq nouvelles lignes de production, ArcelorMittal a investi 500 millions d'euros, dont 25 millions provenant du programme France 2030 – mais l'investissement final pourrait se rapprocher des 600 millions. L'inflation a fait grimper la facture, prévue à 300 millions lors de l'annonce du projet il y a trois ans.

Promis : l'usine n'a pas ouvert ses portes aux visiteurs, en ce début du mois de décembre, pour éteindre les polémiques sur la présence du groupe en France. « Nous avions prévu de le faire dès le mois de mars », justifie la direction d'ArcelorMittal, qui ne se prive toutefois pas d'annoncer fièrement qu'il s'agit là du plus gros investissement en Europe depuis dix ans.

40 % d'importations
« Nous investissons sur le long terme en Europe, assure le directeur général d'ArcelorMittal France, Bruno Ribo. Avec ce type de site, nous accompagnons nos clients dans leur transition. » L'industriel se veut focalisé sur sa stratégie. Loin du Sénat, où se jouera dans les prochains jours l'avenir d'ArcelorMittal, alors que les députés, eux, ont voté la nationalisation de l'entreprise il y a quelques jours.

Tout juste insiste-t-il sur l'urgence d'appliquer les mesures du plan acier, décidé à Bruxelles il y a quelques semaines. Y compris sur ces marchés émergents. « Sur les aciers électriques, les importations sont à un niveau record, autour de 40 % », ajoute Bruno Ribo. Les mesures de protection aux frontières doivent les limiter à 15 %. Au-delà de ces quotas, elles seront taxées à 50 %. « Mais il est vital d'appliquer ces mesures dès le début de l'année 2026. »

Sinon, ces investissements pourraient bien être vains. Et l'hémorragie qui touche la sidérurgie française se prolonger. ArcelorMittal et deux organisations syndicales viennent de signer un plan de sauvegarde de l'emploi qui doit aboutir à 260 suppressions d'emplois sur les sites de Dunkerque, Florange, Mon-

tataire, Basse-Indre, ainsi qu'au siège. Et le géant a déjà gelé son gigantesque plan de décarbonation à Dunkerque et s'est désengagé d'un projet de coentreprise de production de chaux.

A Mardyck, trois lignes de production sur cinq seront mises en service dans les prochaines semaines, qui permettront de livrer de premiers clients. D'abord dans l'industrie puis, dans une deuxième phase, dans l'automobile (ArcelorMittal compte déjà parmi ses clients Renault, Stellantis ou encore BMW). « Nous sommes déjà les premiers fournisseurs de l'industrie automobile pour tous les types d'aciers. Notre ambition est d'avoir la même position pour les aciers électriques », affirme Bruno Ribo.

La pleine capacité, de 155.000 tonnes par an, ne sera pas atteinte avant 2027, quand les deux autres lignes de production seront activées. Avec son usine historique de Saint-Chély-d'Apcher, en Lozère, cela permettrait à ArcelorMittal de fournir 295.000 tonnes d'aciers électriques par an. « Les futures capacités de production seront en mesure d'absorber les volumes attendus sur les marchés européens », ajoute Bruno Ribo.

A Mardyck, ArcelorMittal a adapté un bâtiment existant, qui n'était plus utilisé depuis 2005 et l'arrêt de la production des aciers d'emballage. L'industriel va commencer par mettre en service les trois dernières lignes de production, celles juste avant de livrer au client. Ce sont aussi les plus automatisées : la ligne de préparation, la ligne de recuit-vernisage et celle de refendage, où les bobines d'acier sont coupées et adaptées aux demandes des clients. Jusqu'à la mise en service des deux autres lignes prévue en 2027, les bobines viendront d'autres sites du groupe, en France et en Allemagne.

Des syndicats partagés
Pour être prêt en janvier, le sidérurgiste travaille aujourd'hui des bobines tests et rôde ses procédés. A chaque étape, des capteurs, des jauges mesurent les propriétés des produits. La ligne la plus massive, longue de 400 mètres, a nécessité de pousser les murs, dans une zone entièrement gérée par un pont automatique.

Côté syndicats, on est partagé sur cet investissement. La CGT, qui milite pour la nationalisation de l'entreprise, a dénoncé une usine fantôme et un effet minime. Dans l'immédiat, ce sont 175 salariés qui feront tourner les lignes de production à Mardyck, et 200 en vitesse de croisière. Et ces lignes largement automatisées emploient des salariés qualifiés. « C'est déjà quelque chose, soutient pour sa part Xavier Lecocq, délégué CFE-CGC. D'autant plus que la France était en concurrence avec la Belgique pour ce projet, c'est un signal fort. »

Certains salariés pourraient être reclassés sur le site. « La priorité est donnée en interne, mais ce ne sont pas forcément les mêmes emplois »,

souligne Gaëlle Le Papillon, cheffe du département aciers électriques. Du côté de la direction, on a aussi fait ses calculs : c'est entre 1982 et 1995, période où Usinor et Sacilor appartenaient à l'Etat, que l'entreprise qui allait ensuite devenir Arcelor a perdu le plus d'emplois : plus de 55.000. Les 15.000 salariés actuels du groupe en France seront attentifs aux prochains débats, parisiens ou bruxellois... ■

La date

2027

La date à laquelle la pleine capacité, de 155.000 tonnes par an, sera atteinte à Mardyck.



Pour ces cinq nouvelles lignes de production d'aciers « électriques » haut de gamme, ArcelorMittal a investi 500 millions d'euros. Photo Marc Demeure/Photopqr/Voix Du Nord/Maxppp

En vente chez votre marchand de journaux!



Le journal de Sylvain Tesson



Jared Kushner en Albanie
Comment le clan Trump investit dans les Balkans



Nine Antico
Prix Wolinski de la BD du « Point »

Le Point

www.lepoint.fr Hebdomadaire d'information du jeudi 4 décembre 2025 n° 2784 - 8,90 €



Hôpitaux et cliniques

LE PALMARÈS 2025
1 750 établissements au banc d'essai pour 83 spécialités

LES INNOVATIONS
Implants imprimés en 3D, cornée en biomatériau, neuromodulation, reconstruction mammaire immédiate

89 cadeaux de dernière minute

« Les futures capacités de production seront en mesure d'absorber les volumes attendus sur les marchés européens. »

BRUNO RIBO
Directeur général d'ArcelorMittal France

La Dr^{me} Marie de Boutray, chirurgienne maxillo-faciale au CHU Gui-de-Chauliac, à Montpellier.

JEAN MICHEL TURIEN POUR « LE POINT » - THOMAS COSSOLLE POUR « LE POINT »

Face aux surcapacités et aux prix bas, le sucre français se restructure

AGRICULTURE

La production de betteraves est attendue en hausse en France, mais les producteurs font face à l'effondrement des prix du sucre.

Dominique Chapuis

Le secteur du sucre est en phase de restructuration. Depuis janvier, la sucrerie Ouvré, en Seine-et-Marne, un groupe familial, a cessé définitivement son activité. Lesaffre, une autre affaire de famille, a de son côté vendu son unique site de production à la coopérative Cristal Union. Des annonces qui « marquent un tournant dans l'histoire de notre filière », a indiqué mercredi le syndicat des betteraviers français (CGB). C'est la fin d'une époque et aussi un signal fort. » En cause, la volatilité des prix sur le marché, depuis la fin des quotas en 2017.

Une instabilité qui a conduit à la fermeture de 20 sucreries en Europe, dont 6 en France sur la période. Il en reste 19 en fonctionnement. « La situation est devenue ingérable pour tout le monde, agriculteurs, sucriers, et acheteurs », souligne Franck Sander, président de la CGB, avec des chutes qui peuvent varier de 300 euros à 1.200 euros la tonne. » Ils sont aujourd'hui à 400 euros la tonne, à la sortie des usines.

Taxe carbone

Ce niveau, le plus bas depuis cinq ans, ne permet pas de couvrir les coûts de production, selon la filière, notamment avec la flambée du prix du gaz pour faire tourner les sites. Des charges qui vont s'alourdir. A partir de janvier 2026, la Commission européenne veut appliquer une taxe carbone sur l'entrée des engrais azotés. Ce qui va se traduire « par un violent impact sur les betteraviers, avec en France pour une ferme de 100 hectares, un surcoût de l'ordre de 6.000 euros », souligne Franck Sander.

Cet effondrement des prix est lié à une surcapacité mondiale. Après une récolte abondante en 2023-2024, puis déficitaire l'exercice suivant, il pourrait y avoir un surplus de 1 à 4 millions de tonnes sur 2026-2027. Ce qui alimente la spéculation. « Depuis janvier 2024, le marché mondial est en chute libre », détaille Nicolas Rialland, le directeur général de la CGB. Il a perdu 30 % de sa valeur ces derniers mois, entraînant à la baisse le marché européen. »

Or ce dernier est déjà fragilisé par les importations d'Ukraine. Depuis 2022, 1,2 million de tonnes sont entrées, à prix cassés, « venant gonfler les stocks », selon les bettera-

viers. Depuis la forte mobilisation des agriculteurs, le quota a été ramené à 100.000 tonnes par an, en juin. « C'est cinq fois plus que le niveau historique autour de 20.000 tonnes annuelles », relève Nicolas Rialland. Si le Mercosur est signé, ce sont encore 190.000 tonnes de sucre qui vont entrer. D'où une forte mobilisation prévue le 18 décembre, aux côtés de la FNSEA, pour s'y opposer.

Face à ces surcapacités, le numéro un mondial, Saint Louis Sucre (groupe Südzucker), a décidé de réduire de 25 % les surfaces de betteraves sur le Vieux Continent, après déjà 15 % l'an dernier.

En France, cette décision devrait se traduire par un recul de 2 % à 3 % des superficies. Un coup dur alors que la superficie au total est en baisse de 3,4 % cette année, à moins de 400.000 hectares. « Les agriculteurs sont souvent la variable d'ajustement », regrette Franck Sander. C'est

La volatilité des prix, depuis la fin des quotas en 2017, a conduit à la fermeture de 20 sucreries sur le Vieux Continent, dont 6 en France.

difficile à gérer car il y a peu de choix de cultures alternatives. » Le prix des céréales s'est lui aussi effondré. A ce stade, les entreprises n'ont pas communiqué leur prix de base pour la campagne betteravière. Il est attendu entre 30 à 35 euros la tonne, contre 39,5 euros l'an dernier.

Cette baisse intervient alors que la récolte s'annonce satisfaisante, avec une hausse du rendement. Malgré de fortes disparités entre régions à cause de la jaunisse, la production devrait atteindre 36 millions de tonnes (contre 32,8 millions l'an dernier) pour 4,3 millions de tonnes de sucre. La CGB a demandé des indemnités à l'Etat pour les exploitations les plus touchées en Champagne et en Seine-et-Marne.

Dans ce contexte, les producteurs de betteraves comme ceux de blé et de maïs ont été reçus lundi dernier avec la FNSEA par la ministre de l'Agriculture, Annie Genevard. Ils ont appelé l'Etat à « éviter le naufrage » des grandes cultures, alors que la majorité d'entre elles sont dans le rouge. Ils ont obtenu l'engagement de la ministre de porter leurs demandes concernant « l'activation de la réserve de crise européenne », « la mise en place d'aides ciblées » et « l'exclusion des engrais » du mécanisme d'ajustement carbone aux frontières. « Sans décision rapide, des arrêts de production en grandes cultures seront inévitables et la perte de capacité agricole pour le pays, irréversible », affirment-ils. ■



Confrontés à la crise, les betteraviers appellent l'Etat à intervenir pour éviter un effondrement des grandes cultures en France.

Cristal Union a gagné le pari de l'autonomie en eau

La coopérative sucrière Cristal Union va, pour la première fois cette année, faire fonctionner toutes ses sucreries sans puiser dans les nappes phréatiques.

Paul Turban

C'était le mois dernier. Les derniers rayons de soleil de l'automne baignent alors les plaines de Bazancourt, à une vingtaine de kilomètres de Reims. Le temps idéal pour les betteraviers, alors en pleine récolte. Dans les champs, les racines blanches sont arrachées de la terre crayeuse, alors que fument non loin les cheminées de la sucrerie de Cristal Union.

Au rythme de 900 camions par jour, les betteraves entrent pour être transformées en sucre... et en eau. Déchargées sur un tapis, elles sont lavées, avant d'être coupées en bâtonnets. Vient ensuite l'étape de la diffusion, où ce haché de betteraves est infusé dans de l'eau chaude. Cela donne un sirop sucré, qui est ensuite épuré, puis évaporé jusqu'à cristallisation du sucre. Une fois séché, le sucre en poudre est prêt à être conditionné.

A chaque étape donc, pendant les quelque 20 heures de ce processus, les besoins en eau sont drastiques. Sans compter que la sucrerie de Bazancourt est couplée à une distillerie de Cristal Union, qui utilise le fameux sirop issu des betteraves pour en faire de l'alcool. Là

encore, à grand renfort d'or bleu. Au début de la décennie, la sucrerie avait besoin de 2,5 millions de mètres cubes d'eau prélevés dans des nappes pour fonctionner. Aujourd'hui, c'est l'eau de la betterave - 75 % de la racine -, récupérée tout au long du processus, qui est réutilisée, tandis que la chasse au gaspillage est devenue un critère d'intérêt pour les salariés.

Un stockage suivi de près

« Quelle quantité va-t-on stocker cette année, Michel ? » lance Armand Baudron, responsable d'exploitation chez Cristal Union, en entrant dans une salle de contrôle où s'alignent ordinateurs et opérateurs. « 520.000 mètres cubes ! » répond le technicien. Dans tous les bureaux, le rythme de stockage d'eau est affiché, avec un code couleur, au même titre que le rythme d'entrée des betteraves, la consommation d'énergie ou encore la quantité de sucre produite.

« Ces 520.000 m³ correspondent aux capacités de stockage de nos 20 hectares de bassins », explique Armand Baudron. Car si les besoins en eau sont présents toute l'année, la production grâce à la transformation de la betterave ne dure, elle, que le temps de la campagne sucrière, du 15 septembre au 15 janvier. A chaque étape donc, l'eau est économisée et récupérée. Lors du lavage, l'eau sale en fin de processus est réutilisée plus haut dans le tambour de la laveuse, afin

de n'utiliser de l'eau claire qu'à la toute fin. Cette eau est ensuite épurée pour repartir dans le processus. Toute l'eau évaporée lors des différentes étapes de préparation du sucre et de séchage des pulpes est condensée pour être réinjectée dans la chaîne. Cette année, les huit sucreries de Cristal Union vont ainsi devenir autonomes en eau.

En fonction des usages de l'eau, une qualité plus ou moins grande est attendue. L'usine est ainsi équipée d'une unité de déminéralisation, afin d'en rendre une part parfaitement pure. « L'eau déminéralisée est utilisée soit pour la distillerie, soit pour la production de vapeur dans nos chaudières : avec la chaleur et la haute pression, la moindre particule étrangère dans l'eau risquerait de faire dérailler les machines », justifie Armand Baudron.

Le coût de la pénurie

Cela a un coût : 800.000 euros cette année, par exemple, pour la réfection du système de déminéralisation. Ou encore 16 millions sur deux ans pour le nouveau système de bioépuration qui vient d'être inauguré sur le site, et qui permet de produire du biogaz à partir des résidus de sucre présents dans l'eau de lavage des betteraves. Ce qui pourrait, à terme, couvrir près de 10 % des besoins du site en gaz.

« Ces projets-là, si on parle de rentabilité par rapport au prix de l'eau, on ne les fait pas », prévient le directeur du site, Stéphane Clément, au

bord d'un bassin de stockage. Mais il faut estimer le prix du manque d'eau, d'où notre objectif d'être totalement autonome. » Des entreprises voisines, comme Givaudan, s'intéressent d'ailleurs à cette source d'eau à effet neutre sur les nappes.

Cette eau est aussi précieuse pour les agriculteurs coopératifs, actionnaires du groupe coopératif Cristal Union. Ceux-ci sont aussi intéressés à la démarche : à côté d'un champ de betteraves en train d'être arrachées, un champ de moutarde est irrigué. Une bizarrerie en plein hiver.

En réalité, l'eau ainsi répandue vient de la sucrerie. Elle est riche en potasse, un engrais recherché. « Dans le département de la Marne, il est interdit d'irriguer les betteraves, explique Xavier Vilain, responsable betteravier. L'eau des betteraves est apportée pendant l'hiver, car les terres crayeuses du coin sont comme des éponges qui se chargent en eau, tandis que les plantes comme la moutarde ou le radis fixent la potasse dans le sol. »

A l'échelle du groupe Cristal Union, 7 millions de m³ sont redistribués chaque année. Si cela ne suffit pas, pour les agriculteurs, à contrer les effets de la sécheresse, le gain est notable. « Cela représente une économie de 180 euros par hectare par rapport à de la potasse que nous devrions acheter et épandre », souligne Sébastien Mangeart, betteravier. Soit 5 % du coût total de production de la racine sucrière. ■

L'incertitude règne dans les Hauts-de-France, le pays de la betterave

Cette année, entre le climat et les maladies, comme la jaunisse, les rendements de betteraves sont hétérogènes d'une région à l'autre.

Juliette Poulain

—Correspondante à Amiens

Dans les Hauts-de-France, c'est signe que l'hiver arrive. Les immenses tas de betteraves s'accumulent au bord des routes. La campagne d'arrachage, qui débute à l'automne et se termine fin janvier, est un rituel bien rodé dans cette région concentrant la moitié des terres françaises dédiées à la betterave. Soit l'équivalent de 200.000 hectares répartis sur les cinq départements (Nord, Pas-de-Calais, Aisne, Oise et Somme).

Mais, cette année, l'ambiance est morose. La coopérative Saint Louis Sucre (574 millions d'euros de chiffre d'affaires) du groupe allemand Südzucker a demandé à ses agriculteurs de réduire de 25 % en Europe leurs terres consacrées à la betterave pour 2026.

« L'an dernier, Saint Louis Sucre nous a déjà demandé de réduire de 15 % nos surfaces. L'idée est de rebondir en retrouvant nos surfaces plus tard. Mais quand ? Nous n'avons pas de perspective. Tout est incertain », se désole Jean-Pierre Josselin, agriculteur à Méry-la-Bataille, dans l'Oise, et président des planteurs de betteraves de la sucrerie Saint Louis Sucre à Roye, dans la Somme.

Les deux autres coopératives sucrières, Tereos (7,1 milliards d'euros de chiffre d'affaires) et Cristal Union (2,8 milliards), n'obtiennent

pas leurs agriculteurs à réduire leurs surfaces. Un autre agriculteur basé dans l'Oise, en contrat avec Tereos, prend tout de même ses précautions.

Concurrence rude

Sur son exploitation de 160 hectares, il a baissé la surface dédiée aux betteraves de 12 à 10 hectares l'an dernier. Pour 2026, ce ne sera plus que 9 hectares. « En deux ans, le prix [des betteraves] a chuté de 25 %. Cette année, c'est entre 30 et 35 euros la tonne selon les groupes sucriers », déplore le planteur.

La France a beau être le leader du sucre blanc en Europe avec, selon Cultures sucre, 4,5 millions de tonnes de sucre blanc produites sur la campagne 2024-2025, la concurrence internationale reste rude face aux pays de l'Est comme l'Ukraine

ou la Russie, le premier producteur mondial de betteraves.

Cette année, deux sucriers français ont mis la clé sous la porte. Lesaffre Frères a été racheté par Cristal Union tandis que Ouvré Fils a fermé. Il reste seulement 19 sucreries en France, contre une trentaine dans les années 1990.

L'interdiction des néonicotinoïdes, adoptée en 2018, pousse aussi la filière à se remettre en question face à la protection de l'environnement et aux changements climatiques de plus en plus brutaux. A l'été 2019, des incendies inédits ont ravagé des champs dans les Hauts-de-France. L'année suivante, une épidémie de jaunisse a décimé les plantations de betteraves. « Aujourd'hui, c'est un peu la loterie. Entre le climat et les maladies, les rendements sont imprévisibles et très hétérogènes. La

campagne 2025-2026 n'est pas finie mais nous observons déjà un écart de 40 à 140 tonnes de betteraves par hectare selon les exploitations », explique Fabien Hamot, agriculteur installé au sud d'Amiens et président de la Confédération générale des planteurs de betteraves dans la Somme. « Il faut une régulation et une protection du marché. Si l'on veut rester compétitif, il est important qu'on ait un prix de betterave qui couvre notre coût de production. »

Alcool et bioéthanol

A Blancfosse, à la frontière entre l'Oise et la Somme, Nicolas Douchet, agriculteur en contrat avec Tereos, n'a pas prévu de réduire ses hectares de betteraves. « C'est un produit local et historique dans la région, qui nous permet de faire du sucre français et de garder des

emplois. La betterave est aussi une culture intéressante car elle s'intègre bien dans nos exploitations en polyculture, avec le blé, l'orge et le colza, détaille le planteur. Sans oublier que 19 % des betteraves sont utilisées pour faire de l'alcool et du bioéthanol. C'est dommage que l'industrie automobile ne mise pas davantage dessus. »

A l'inverse, de l'autre côté du département, un agriculteur va entièrement abandonner la production à la fin de son contrat avec Tereos dans deux ans. « C'était un complément financier intéressant. Plus maintenant. Les temps sont durs. Je n'ai pas touché de salaire cette année », justifie-t-il. Avant d'ajouter : « Parmi toutes mes cultures, la betterave est celle qui demande le plus de produits phytosanitaires et je réfléchis à un modèle d'agriculture plus sobre. » ■

Zara très en forme, les salariés réclament leur part du succès

MODE

Les ventes se sont accélérées au troisième trimestre et le groupe Inditex avance vers une année record.

Cécile Thibaud
—Correspondante à Madrid

Zara va très bien et les employés réclament leur part du succès. Le comité d'entreprise européen de sa maison mère, le géant espagnol Inditex, se mobilise pour la création d'un dispositif de participation aux bénéfices du groupe pour les salariés. A Paris, comme à Madrid ou Barcelone et dans plusieurs grandes villes d'Europe, les protestations se sont multipliées lors du Black Friday, la semaine dernière. Les employés ont sorti leurs pancartes aux portes des principaux magasins du géant espagnol du prêt-à-porter.

pour demander une reconnaissance des efforts des équipes « allant au-delà de simples mots de remerciement ». « Les bons résultats du groupe ne sont pas seulement le fruit d'une bonne gestion, ils dépendent aussi de l'effort et de l'engagement de l'ensemble du personnel », rappellent les représentants syndicaux.

Ces mobilisations ont lieu au moment où Inditex, la matrice de Zara et de six autres enseignes (Oysho, Bershka, Massimo Dutti, Pull & Bear, Stradivarius et Zara Home), affiche des résultats brillants pour son troisième trimestre 2025.

Les chiffres publiés mercredi ont dépassé les prévisions des analystes. Avec un bénéfice net qui a bondi de 8,8 %, pour atteindre 1,83 milliard d'euros entre août et octobre, tandis que les ventes se sont accélérées, marquant une hausse de 4,9 % qui permet de rattraper un premier semestre plus timide. Sur les neuf premiers mois de l'exercice 2025, le groupe a dégagé un bénéfice net en

hausse de 3,9 %, à 4,62 milliards d'euros, grâce à un chiffre d'affaires qui progresse de 2,7 %, à 28,17 milliards d'euros, ce qui, selon certains analystes, pourrait le mettre en piste pour atteindre un chiffre d'affaires annuel de 40 milliards en 2025, pour la première fois de son histoire.

Montée en gamme

Ces performances ont été saluées par la Bourse avec une hausse de 9 % des titres d'Inditex. Elles font l'effet d'une prouesse, dans un contexte difficile pour le secteur de l'habillement, qui se trouve pris de court par le déferlement de la concurrence chinoise de l'ultra fast-fashion. Face à ce nouveau défi, le géant espagnol évite le choc frontal et développe son approche singulière.

Il continue de renforcer l'efficacité de sa logistique, avec la mobilisation de 1,8 milliard d'euros d'investissements sur l'ensemble de l'exercice 2025, et vient d'inaugurer un nouveau bâtiment d'une superficie de plus de 200.000 m² au sein du

complexe associé à son siège social situé en Galice, dans le nord-ouest de l'Espagne. Mais il se démarque surtout en soignant son image, avec l'introduction de mini-collections plus pointues qui marquent une montée en gamme. Il affirme le virage en développant de nouveaux

Ces performances ont été saluées avec une hausse de 9 % des titres d'Inditex.

magasins à l'ambiance exclusive et au stylisme épuré, qui empruntent les codes du luxe. Avec pour dernier exemple en date, l'inauguration la semaine dernière d'un magasin Zara, avenue Diagonale à Barcelone, aux airs de galerie d'art conceptuel, très loin des grands déballages de la fast-fashion.



Les salariés se sont récemment mobilisés pour obtenir la création d'un dispositif de participation aux bénéfices.

 Lire « Crible »
Page 37

Socotec tisse sa toile aux Etats-Unis comme en Allemagne

SERVICES AUX ENTREPRISES

Outre-Rhin, le groupe français se renforce dans le domaine de la détection d'explosifs dans les sols.

De l'autre côté de l'Atlantique, il complète son maillage territorial dans les tests de matériaux et les inspections techniques.

Christophe Palierse

La passe de quatre. Socotec, spécialisé dans la gestion des risques, le contrôle technique et la certification dans la construction, les infrastructures et l'industrie, vient en effet de finaliser la reprise de quatre sociétés, deux en Allemagne, les deux autres aux Etats-Unis.

Le groupe français – qui a enregistré environ 1,5 milliard d'euros de revenus l'an dernier, tout en menant un développement organique robuste, poursuit ainsi sa stratégie de croissance externe. Et confirme le caractère stratégique de ces deux pays. Ceux-ci figurent au nombre de ses « plateformes » ou marchés clés (avec la France, la Grande-Bretagne, l'Italie, les Pays-Bas et l'Espagne) pour le groupe présent dans 26 pays.

Outre-Rhin, le groupe s'affiche désormais en leader de la détection d'explosifs dans les sols (qui sont recherchés dans le cadre de projets d'infrastructure), en absorbant deux spécialistes, Röhl et Koch. Ces deux acteurs cumulent environ 250 salariés et près de 50 millions d'euros de revenus annuels. Ces deux entités sont rapprochées de sa filiale Schollenberger, autre spécialiste des explosifs acquis fin 2018, au sein d'un nouvel ensemble. Ce dernier affiche environ 120 millions de revenus, et 600 collaborateurs.

Ce nouveau pôle représente la moitié de Socotec Deutschland (environ 240 millions de chiffre d'affaires et plus de 1.500 collaborateurs). Et représente aussi, indique Socotec, de l'ordre de 20 % de ce marché spécialisé, estimé à 560 millions d'euros en 2024. « L'importance du déminage conventionnel en Allemagne est la conséquence de la Seconde Guerre mondiale. En outre,

les autorités ont un ambitieux programme de rénovation ou développement d'infrastructures », rappelle le président exécutif du groupe Socotec, Hervé Montjotin. « Notre rôle est de procéder à une analyse des sols, dresser une cartographie. On ne démine pas », précise-t-il.

Il y a quelques mois, Socotec Deutschland avait déjà complété sa palette en absorbant la société Trigis GeoServices, active dans la cartographie, la réalisation de plans de situation, de modèles numériques ou encore dans la surveillance en temps réel de terrains ou d'actifs (« geomonitoring »).

Acquisitions stratégiques

De l'autre côté de l'Atlantique, Socotec poursuit sa percée avec deux acquisitions, l'une rayonnant sur la côte Est, l'autre dans l'Etat de Washington et l'Oregon. La première, Advance Testing, opère dans les essais et les inspections de matériaux de construction et compte plus de 150 collaborateurs répartis dans six bureaux répartis entre l'Etat de New York, le Connecticut, le Massachusetts et la Floride.

La seconde, AAR Testing & Inspection, est active dans les tests de matériaux mais surtout l'assurance et le contrôle qualité de projets de transport et infrastructures (55 % de son chiffre d'affaires), les inspections techniques (20 % de ses revenus). L'entreprise est notamment accréditée par l'Association américaine des responsables des autoroutes des Etats et des transports, un organisme non gouvernemental de normalisation, ou par la branche ingénierie de l'armée américaine.

Ces deux opérations se situent dans le prolongement de l'acquisition, en janvier dernier, de Ninyo & Moore, qui avait alors permis à Socotec USA de doubler de taille. Cette société de San Diego est notamment active dans l'ingénierie des sols et nappes d'eau souterraines, l'évaluation de leur pollution, l'hydrologie, mais aussi la réhabilitation de sites ou encore la sécurité au travail.

« L'année aura été très active avec 14 acquisitions. Mais, le groupe réalise une belle croissance organique, autour de 7 % et même de 8 % en France », poursuit-il. A ses dires, le chiffre d'affaires pro forma du groupe avoisine désormais 1,85 milliard d'euros – avec un excédent brut d'exploitation de l'ordre de 17 % –, l'objectif étant de le porter à 2,4 milliards en 2028. ■

• **BONNE MUSIQUE** ~~~~~ **BONNE HUMEUR** ♦

LES MATINS NOSTALGIE



Philippe & Sandy
6H-10H SUR

NOSTALGIE

LES PLUS GRANDS TUBES !

ÉCOUTEZ AUSSI NOSTALGIE SUR L'APPLI NOSTALGIE ET VOS ENCEINTES CONNECTÉES.

© 2024 Nostalgie. Tous droits réservés. Photo: G. L. / A. / A. / A.

Les ados australiens de moins de 16 ans privés des réseaux sociaux

RÉSEAUX SOCIAUX

Les comptes Instagram, Facebook et Threads d'adolescents australiens commenceront à être supprimés ce jeudi.

Le pays s'apprête, à partir de la semaine prochaine, à interdire tous les réseaux sociaux aux moins de 16 ans.

Marie Ellison

— Correspondante à Sydney

« Ça ne sert à rien. » Kao, une Australienne de 14 ans, reste sceptique sur l'interdiction des réseaux sociaux aux moins de 16 ans qui s'appliquera à partir du 10 décembre dans son pays. Une première mondiale. Alors que Meta commencera dès ce jeudi à supprimer les comptes Instagram, Facebook et Threads des plus jeunes, Kao n'est pas inquiète pour ses accès et posts en ligne : elle a menti sur son âge et sait comment contourner l'interdiction, comme la plupart de ses amis, confie-t-elle.

Cette mesure phare australienne sera scrutée à l'international car il s'agit d'une approche unique en son genre. En introduisant un âge minimum pour l'utilisation d'une dizaine de plateformes, le gouverne-

ment australien assure qu'il s'agit de protéger les jeunes – et non de les punir ou de les isoler – et d'aider les parents à veiller à la santé et au bien-être de leurs enfants. A partir de mercredi prochain, les réseaux Facebook, Instagram, Reddit, Snapchat, TikTok, Twitch, X, YouTube, Threads et Kick devront prendre des « mesures raisonnables » afin d'empêcher les internautes australiens de moins de 16 ans d'avoir des comptes sur leurs plateformes. Si leurs maisons mères, comme Google ou Meta, ne s'y conforment pas, elles risquent des sanctions pouvant aller jusqu'à 49,5 millions de dollars australiens.

Les moins de 16 ans pourront toujours voir les contenus des réseaux sociaux accessibles au public qui ne nécessitent pas de connexion à un compte. Ils pourront également disposer de comptes sur d'autres applications qui ne sont pas soumises à la restriction d'âge, telles que Discord, GitHub, Google Classroom, LEGO Play, Messenger, Pinterest, Roblox, WhatsApp ou YouTube Kids entre autres. Anticipant l'entrée en vigueur de la nouvelle législation australienne, Meta a déjà prié mi-novembre les moins de 16 ans de télécharger ou effacer leurs données. Les plus jeunes ne pourront plus ouvrir de nouveau compte, et ceux qui disposaient d'un compte avant l'âge pourront le réactiver après avoir soufflé leurs 16 bougies.

Les utilisateurs qui contestent une décision de suppression d'un compte par Meta devront prouver



La mesure phare australienne sera scrutée à l'international car il s'agit d'une approche unique en son genre. Photo David Gray/AFP

leur âge par reconnaissance faciale ou fournir un document d'identité légal (via le logiciel Yoti).

Une interdiction « imparfaite »

Comme l'adolescente Kao, Tom Sulston, de Digital Rights Watch, est très critique sur la réglementation australienne. « Le mode de fonctionnement et les activités des réseaux sociaux ont des conséquences néfas-

tes. Et il est absolument nécessaire d'agir à ce sujet. Mais cette interdiction est fondamentalement imparfaite et n'apporte aucune solution. Elle n'empêchera en rien ces effets préjudiciables de se produire et entraînera de surcroît de nombreux corollaires indésirables », met-il en garde.

Le défenseur des droits numériques, qui juge les technologies de vérification d'âge peu efficaces, redoute que les mineurs ne dépla-

cent leurs usages vers d'autres plateformes moins régulées ou utilisent des VPN. Dès lors, « les jeunes seront sur les réseaux de toute façon, et s'ils sont approchés par des personnes mal intentionnées, cela créera d'autres problèmes encore, car ils ne se sentiront pas en confiance pour en parler avec des adultes », avertit Tom Sulston. Si les plateformes ont indiqué qu'elles se conformeraient à la loi, elles n'en sont pas moins criti-

ques sur son application. YouTube a qualifié mercredi la nouvelle réglementation de « précipitée » et dange-reuse pour les enfants. « Cette loi ne tiendra pas sa promesse [...] et rendra les enfants australiens moins en sécurité sur YouTube », a déclaré la filiale de Google, qui considère que la réglementation « comprend mal la plateforme et la façon dont les jeunes Australiens l'utilisent ».

Poursuites judiciaires

Pour Tom Sulston, le gouvernement manque sa cible. « Les plateformes seraient bien plus inquiètes si la réglementation visait leurs algorithmes et dictait ce qui peut ou non faire l'objet de réclames, et envers qui », assure-t-il. Deux adolescents ont entamé des poursuites judiciaires auprès de la Haute Cour australienne contre le gouvernement afin de faire annuler l'interdiction des réseaux sociaux pour les moins de 16 ans. Les co-plaignants, Noah Jones et Macy Neyland (15 ans), estiment que la mesure rendra Internet plus dangereux pour les jeunes, en isolant davantage les plus vulnérables et en les poussant vers des comportements plus risqués.

« Cette loi en particulier ne résoudra pas tous les problèmes liés à Internet, mais elle permettra aux enfants de devenir plus facilement une meilleure version d'eux-mêmes », défend la ministre des communications australienne, Anika Wells. Selon les sondages, la réglementation reste soutenue par les Australiens adultes. ■

OpenAI sonne la mobilisation générale face à Google et Gemini 3

INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

Après le lancement à succès du dernier modèle IA de Google, OpenAI va se concentrer sur le futur de ChatGPT plutôt que sur le déploiement d'agents IA dans les entreprises.

Florian Dèbes

— Correspondant à San Francisco

Retour à l'envoyeur ! Trois ans après avoir bousculé Google avec le succès de son ChatGPT, OpenAI passe à son tour en « alerte rouge ». Une réaction au lancement des derniers

modèles d'intelligence artificielle de... Google. Le fondateur Sam Altman tire lui-même la sonnette d'alarme dans un mémo interne. Selon le média « The Information », il appelle les équipes à se concentrer sur le développement de ChatGPT plutôt que sur les travaux autour des agents IA, ces logiciels capables de réaliser des tâches (répondre à un e-mail, passer une commande, etc.) par eux-mêmes.

Succès continu

En à peine deux mois, le changement de ton saute aux yeux. Début octobre, OpenAI faisait une grande place aux agents IA lors de sa conférence annuelle à l'attention des développeurs. Le mémo ne dit mot des autres projets d'OpenAI, comme le développement d'un réseau social de vidéos générées par l'IA ou la

création d'appareils électroniques dopés à l'IA, à même de remplacer les smartphones. Le retour de Google tout en haut des comparatifs des professionnels de l'IA n'est bien sûr pas étranger à cette agitation. Disponibles depuis le 18 novembre dernier, les modèles Gemini 3 font le plein d'éloges sur la planète tech. « Je ne reviendrai pas en arrière », s'est exclamé Marc Benioff, le patron de Salesforce, dans un message sur X.

Par comparaison, le lancement cet été du dernier modèle haute performance d'OpenAI, GPT-5, voire sa version GPT-5.1, n'a pas reçu le même accueil. « OpenAI a quasiment dilapidé son avance technologique d'antan ; Google l'a rattrapé. Que deviendra OpenAI si Google pratique des prix inférieurs ? » s'interroge sur son blog le chercheur Gary Marcus. C'est sans doute aller un peu vite en

besogne. A date, ChatGPT d'OpenAI reste le chatbot le plus utilisé au monde, avec 800 millions d'utilisateurs par semaine, contre 650 millions par mois pour le Gemini de Google. Réalisé en moins de trois ans, ce succès continue et laisse augurer de juteuses monétisations pour l'entreprise.

ChatGPT est déjà devenu la pierre angulaire du moteur de recherche Atlas lancé par OpenAI début novembre. Le fil de discussion pourrait aussi s'enrichir

d'applications développées par des clients d'OpenAI comme Spotify ou Canva. Mais Google a su profiter d'un effet de taille incomparable.

Chatbot personnalisé

Le temps est loin où son patron, Sundar Pichai, employait lui aussi l'expression « alerte rouge ». Les milliards de fidèles utilisateurs de ses services (le moteur de recherche, le système d'exploitation pour smartphone Android, YouTube...) sont autant d'internautes à qui l'entreprise de Mountain View a pu facilement proposer de nouveaux outils enrichis à l'IA. De la même façon, il dispose de données à foison pour entraîner ses modèles. Surtout, Google a les poches profondes grâce à son activité historique dans la publicité en ligne. Par comparaison, OpenAI investit des milliards de dol-

lars, pour l'instant à perte, dans ce qui ressemble pour certains à une bulle qui explosera tôt ou tard.

Selon le « Wall Street Journal », une réunion quotidienne est maintenant instaurée au sujet de l'avenir de ChatGPT. OpenAI travaillerait notamment sur la façon dont l'utilisateur pourrait personnaliser le chatbot. Il est aussi question d'améliorer la génération d'images et de régler les différents problèmes de comportement des modèles IA, de l'emploi sans modération des tirets à la réaction du chatbot lorsqu'il se trouve face à un utilisateur manifestement en détresse psychologique voire au bord du suicide.

Dans un message sur X, le responsable de ChatGPT, Nick Turley, parle par ailleurs « d'élargir l'accès [au chatbot] dans le monde ». La bataille avec Google sera mondiale. ■

800

MILLIONS DE PERSONNES

Le nombre d'utilisateurs par semaine de ChatGPT.

La mesure d'audience publicitaire unifiée en 2026

AUDIOVISUEL

Médiamétrie lancera à la fin du premier trimestre 2026 son nouveau standard pour comparer les audiences des spots à la télévision et en streaming.

Fabio Benedetti Valentini

Dans un marché publicitaire en berne, c'est une nouvelle qui devrait sans doute remonter le moral des régies et des agences. Médiamétrie va bientôt enrichir sa boîte à outils avec une première mondiale : une mesure d'audience unifiée des cam-

pagnes de YouTube, TFI ou encore Netflix. Cette année, l'institution qui produit et certifie les audiences en France a déjà commencé à déployer sa nouvelle solution Watch. Celle-ci permet de savoir par exemple combien de personnes regardent une plateforme ou une chaîne, et elle s'enrichira à terme notamment de mesures par programmes.

Publicité ciblée

Mais dans l'univers numérique, la publicité étant ciblée, il y a très peu de chance que deux spectateurs qui regardent une même émission soient exposés au même spot au même moment. A la différence de la télévision linéaire, cet éparpillement des visionnages a rendu le marché plus opaque, car la plupart des plateformes ont développé des

outils d'audience spécifiques. Pour mesurer les performances des campagnes des marques « sur des bases scientifiques, rigoureuses, transparentes et fiables », une mesure d'audience « cross media » était nécessaire. Elle sera justement

« Le nouvel outil permettra de maîtriser les budgets publicitaires de façon efficace. »

JEAN-LUC CHETRIT
Directeur général de l'Union des marques

lancée en bêta test à la fin du premier trimestre 2026, annonce aux « Echos » le PDG de Médiamétrie, Yannick Carriou.

« C'est une étape structurante pour le marché, et cela repose sur un accord inédit entre agences, annonceurs, acteurs de la télévision et du streaming », se félicite-t-il. En effet, les associations mondiales d'annonceurs plaident pour un tel standard depuis au moins six ans ; des projets pilotes existent aussi aux Etats-Unis et outre-Manche, mais sans embarquer tout l'écosystème.

Or la démarche consensuelle, partagée et audité par un tiers de confiance, comme Médiamétrie, est essentielle. Dans un premier temps, la nouvelle mesure publicitaire s'appliquera à toutes les chaînes et leurs plateformes, aux servi-

ces de streaming payants (Netflix, Amazon Prime Vidéo, etc.) et aux plateformes gratuites (YouTube et Dailymotion). Ensuite, d'autres éditeurs de contenus vidéos sur le Web pourront, s'ils le souhaitent, l'intégrer tandis que les réseaux sociaux comme Meta (Facebook, Instagram) et TikTok n'ont pas participé aux travaux pour l'instant.

« Mixer » les données

« Le nouvel outil permettra de maîtriser les budgets publicitaires de façon efficace et d'élargir significativement le périmètre couvert, commente Jean-Luc Chetrit, le directeur général de l'Union des marques. En ajoutant au marché de la télévision celui du « display vidéo » [streaming payant et gratuit, NDLR], on couvre environ 4,5 milliards d'euros d'investisse-

ments publicitaires par an, soit un peu plus de 37 % du marché de la publicité médias. »

Au sein du comité cross-media de Médiamétrie, un accord a été trouvé sur les indicateurs qui seront mesurés : il y aura notamment une mesure de couverture (nombre total de contacts touchés par une campagne) et une autre sur la répétition (combien de fois une cible commerciale est exposée à un spot), reprend Yannick Carriou.

Mais avant de sortir les premiers calculs, tout un travail de « mixage » est nécessaire pour croiser les données dont dispose Médiamétrie sur les audiences de la télévision avec celles des plateformes. Pour accéder à ces data, l'institution française a choisi pour partenaire Audience-Project, une start-up danoise. ■

Réindustrialisation : les recettes du « laboratoire » de Dunkerque

INDUSTRIE

Un rapport de l'Institut Montaigne liste les enseignements à tirer du renouveau industriel de la ville portuaire.

Le think tank suggère de repenser l'action publique, « à l'heure où l'économie européenne marque le pas ».

Olivier Ducuing

— Correspondant à Lille

Une nouvelle usine pour BC Metal (charpente métallique), le doublement des capacités de production du fabricant de panneaux isolants Isocab, une nouvelle plateforme de ferroutage Modalis, avant l'inauguration de la gigafactory Verkor le 11 décembre... Les cérémonies de première pierre ou d'inauguration se succèdent à jet continu à Dunkerque, dans le Nord. « Je suis là depuis vingt mois ; je ne peux que constater que l'extraordinaire est le quotidien ici », déclarait le sous-préfet du territoire, Frédéric Loiseau, lors du lancement du terminal de transport combiné Modalis, fin novembre. Un constat partagé par tous les acteurs économiques ou institutionnels. L'an dernier, Jean-Pierre Letartre, président du Comité Grand Lille et du Medef Lille Métropole, listait 40 milliards d'euros d'investissements, soit « plus que le Grand Paris ».

Ce renouveau industriel exceptionnel, à contre-cycle, a suscité une étude en profondeur de l'Institut Montaigne, publiée ce jeudi et révélée par « Les Echos ». « A l'heure où l'économie européenne marque le pas, où sa puissance industrielle vacille, où son influence internationale est remise en cause et son agenda de transition est contesté, l'étude approfondie d'un territoire au croisement de tous ces défis est riche d'enseignements pour repenser l'action publique », expose le think tank libéral. Il pointe les deux dynamiques majeures qui tirent Dunkerque : la décarbonation des industries traditionnelles et les nouvelles implantations dans la filière de la batterie.

« Accélérer encore »

Parmi les plus gros projets figurent une usine du fabricant de batteries Verkor, une autre du taïwanais Prologium, dont le projet démarrera l'an prochain, l'usine Neomat (Ora-

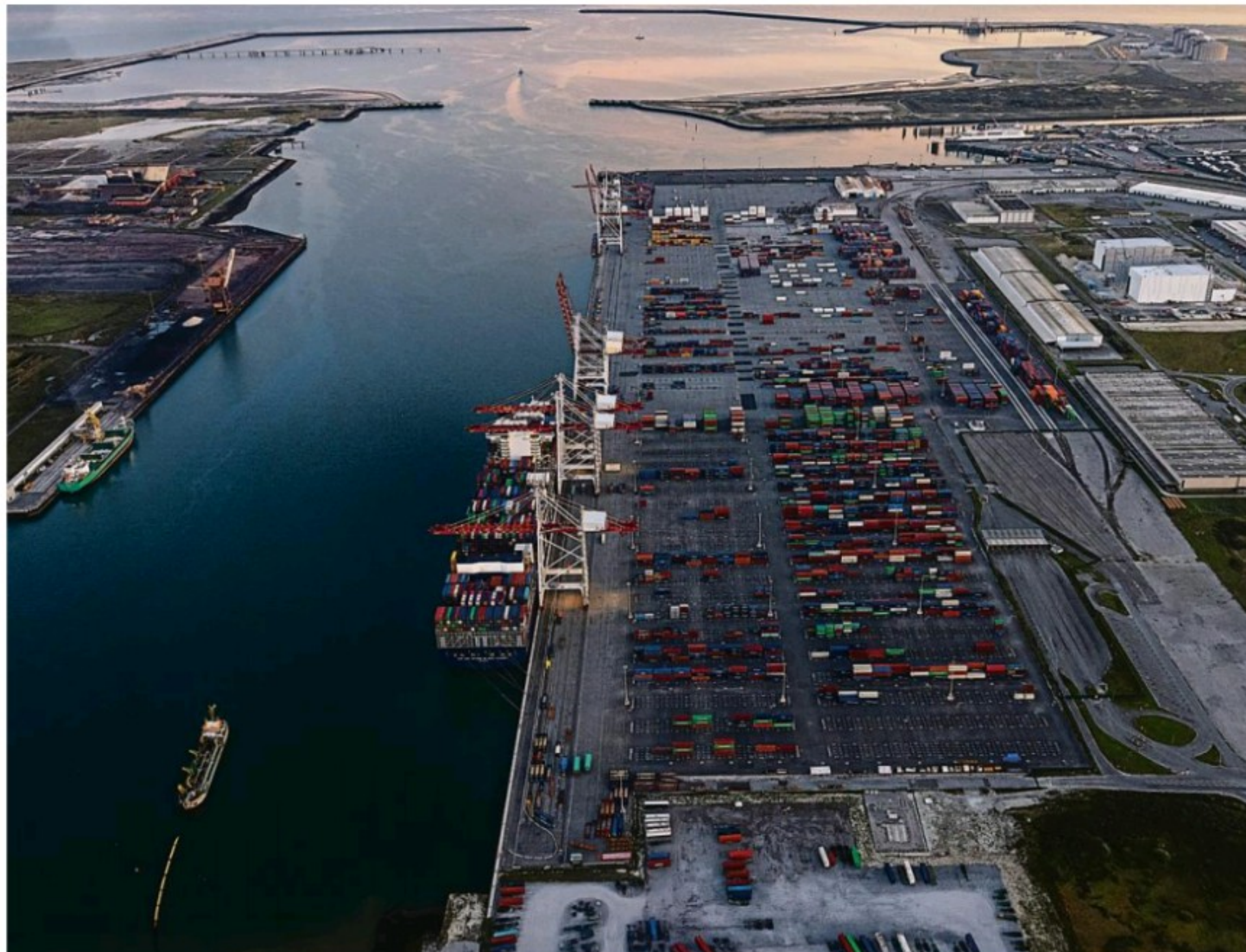
no-XTC), qui fournira la matière première des batteries ou encore Suez, qui prévoit une unité de démantèlement de batteries. Le poids lourd local ArcelorMittal et Aluminium Dunkerque sont quant à eux engagés dans de lourds programmes de décarbonation. Et on pourrait ajouter que, dans le fiasco Novasco où trois unités de l'aciériste ont fermé, seule celle de Leffrinckoucke, dans l'agglomération nordiste, est préservée ainsi que 144 emplois.

Cette concentration n'est pas un hasard, relève l'Institut Montaigne, qui souligne les nombreux atouts qui ont permis de drainer ces projets : la disponibilité d'un foncier « viabilisé », l'accès à une électricité « décarbonée et abondante » (à travers notamment la centrale nucléaire de Gravelines), une position géographique privilégiée et une « logique de cluster » avec une concentration des ressources. Il pointe aussi l'acceptabilité de l'industrie par la population et, surtout, « une implication primordiale des collectivités locales et l'accompagnement des pouvoirs publics à l'échelle nationale ».

De fait, l'alignement des acteurs est exceptionnel à Dunkerque autour d'un projet de territoire de long terme. « La marque de fabrique du territoire dunkerquois, c'est de projeter les enjeux à dix ou quinze ans », résume Patrice Vergriete, le maire divers gauche de la ville et président de la communauté urbaine (proche des 200.000 habitants). Ce fils d'ancien chaudronnier, imprégné de culture industrielle, a su fédérer depuis deux mandats l'ensemble des acteurs locaux.

Maurice Georges, le président du directoire du Port de Dunkerque, confirme : « Nous sommes un établissement public d'Etat mais le pilotage est réalisé avec un conseil de surveillance qui associe un tiers de représentants de l'Etat, un tiers des collectivités, et un tiers de personnalités issues notamment du monde industriel. On retrouve ce lien dans le groupement d'intérêt public Ecosystème D ». Cette structure vise notamment à coordonner les acteurs et les projets, mais aussi à animer les dispositifs de France 2030.

Dunkerque peut-il être un modèle de référence pour inverser la déprise industrielle européenne ? « Malgré un volontarisme réel mais tardif, les politiques industrielles en France et en Europe peuvent encore échouer [...]. Dunkerque nous invite, et nous oblige par la même occasion, à identifier les marges de manœuvre aux niveaux national et européen pour accélérer encore sur le chemin



La communauté urbaine de Dunkerque compte près de 200.000 habitants. Photo Sameer Al-Doumy/AFP

de la réindustrialisation », estime le rapport, qui évoque un « moment de bascule ».

« Zones prioritaires »

Le think tank émet une série de recommandations pour transformer l'essai. Il appelle à créer une douzaine de « zones prioritaires de relance industrielle » sur lesquelles « concentrer les efforts », qui pourraient être dotées d'un régime fiscal spécifique : exemption des charges patronales sur les salaires qualifiés, abatement ou suppression de la C3S et, surtout, baisse des impôts de production (qualifiés de « boulets spécifiquement français aux pieds de nos productions nationales »).

Pêle-mêle, il propose aussi « l'instauration de maîtrises d'ouvrage en mode projet », le « renforcement » des systèmes de formation aux objectifs de la réindustrialisation (pour booster l'attractivité des métiers de l'industrie) ou assurer l'accès à une énergie sûre, décarbo-

née et compétitive dans le cadre de la programmation plurielle de l'énergie, qui se fait attendre. Au niveau européen, l'Institut Montaigne préconise notamment de « concentrer les soutiens financiers » et évoque, sans le chiffrer, un « choc d'investissement » pour l'industrie « via des labels dédiés et une fiscalité incitative ».

« L'enseignement de Dunkerque est que ces efforts de réindustrialisation et de transformation industrielle doivent être concentrés sur des zones très spécifiques. Mais même à Dunkerque qui bénéficie de tous les atouts, même dans ce territoire, les défis sont immenses », analyse François Chimits, responsable du programme Europe à l'Institut Montaigne. Le rapport relève parmi d'autres le prix de l'énergie, l'accès à une main-d'œuvre qualifiée (le territoire vise 20.000 nouveaux emplois) ou l'évolution du cadre réglementaire européen sur le marché du carbone. ■

Fil d'aluminium : projet XXL pour CrystALrod

La société pourrait produire à Dunkerque, en 2028, du fil d'aluminium à partir de câbles usagés recyclés. L'investissement est conséquent.

Le projet pourrait mobiliser 100 millions d'euros d'investissement mais n'en est encore qu'à ses tout débuts. Il a été officialisé mi-novembre, à l'occasion du sommet Choise France autour d'Emmanuel Macron. CrystALrod – c'est son nom – devrait voir le jour en 2028 sur le site d'une ancienne friche dans l'emprise du port de Dunkerque. La société produira du fil d'aluminium à partir de câbles usagés recyclés. Ce fil serait ainsi le moins émissif de carbone au monde, la promesse étant d'intégrer jusqu'à 40 % de matières recyclées.

L'usine devrait générer 80 à 100 emplois en première phase, avant de monter en régime jusqu'à potentiellement 400 emplois. Le projet, qui évoque une capacité de production de 60.000 à 70.000 tonnes par an, est porté par Christophe Allain, un ancien de Nexans, à travers une start-up encore émergente. Provisoirement installé à Paris, son capital initial n'est que de 7.500 euros à ce jour. Mais CrystALrod table sur un soutien important des pouvoirs publics et de l'Europe, et s'inscrit dans la politique du plan France 2030. Le dossier a été retenu au titre de l'appel à projets matériaux critiques de ce plan.

Cyrille Mounier, directeur général de la Fédération France Aluminium, chiffrait récemment à 700.000 tonnes le supplément de capacité de production européenne en quelques années, du fait du lancement des nouveaux fours de recyclage. Dont celui

inauguré il y a quelques mois, à dix kilomètres de là, chez Aluminium Dunkerque. Interrogé par « La Voix du Nord », Christophe Allain explique avoir retenu cette localisation du fait de sa très bonne disponibilité énergétique, son positionnement géographique et des capacités foncières.

« Avant-garde »

Le fil d'aluminium se présente comme un conducteur alternatif au cuivre, utilisé notamment dans les éoliennes et les réseaux électriques. Or du fait d'un nouveau cycle de l'électrification et d'un marché très demandeur, des réseaux anciens sont remplacés, tandis que d'autres se développent, offrant à la fois des câbles décommissionnés en masse et des besoins nouveaux. La société compte se positionner au cœur d'une boucle fermée.

Des réseaux anciens sont remplacés, tandis que d'autres se développent, offrant à la fois des câbles décommissionnés en masse et des besoins nouveaux.

L'investissement annoncé correspond pour trois quarts aux équipements nécessaires et au fonds de roulement, pour un quart à la construction. Le président de la communauté urbaine, Patrice Vergriete, candidat à sa succession à la mairie de Dunkerque, a salué une implantation qui confirme la place de son territoire « à l'avant-garde de la transition énergétique et de l'économie circulaire ». ■

Modalis s'offre un terminal de ferroutage

Le spécialiste du transport combiné investit 25 millions d'euros avec le port de Dunkerque dans cette nouvelle infrastructure, qui devrait accueillir trois trains complets par jour dans les trois ans suivant sa mise en route.

Le port de Dunkerque draine 5.000 camions par jour, dont une bonne part de transports longue distance. Un marché potentiel important que vise la future plateforme de transport combiné du groupe Modalis. Cet opérateur familial installé à Aix-en-Provence (Bouches-du-Rhône), investit 25 millions d'euros à parité avec le Grand Port maritime de Dunkerque (Nord) dans ce projet appelé à décarboner les transports et à alléger des routes menacées par la floraison des nou-

veaux projets industriels. La première pierre de cette nouvelle plateforme a été posée fin novembre à Loon-Plage, sur une zone stratégique, à proximité immédiate du terminal de ferrys DMTS. Modalis, qui réalise 116 millions d'euros de chiffre d'affaires avec 220 collaborateurs, opère déjà – avec des partenaires – trois terminaux en Bourgogne et cinq en Lorraine, et porte un projet important à Fos-sur-Mer (Bouches-du-Rhône), qui peine à se réaliser.

Une pièce maîtresse

A Dunkerque, la nouvelle plateforme doit voir le jour en un temps record grâce à la mobilisation de tous les acteurs. « Le projet de Dunkerque est pour nous un exemple extrêmement constructif. Le terrain va sortir de terre en moins de deux ans ; c'est une vraie gageure », s'enthousiasme Bernard Meï, prési-

dent de Modalis. Car le terminal est ambitieux : il s'étendra sur 1,5 kilomètre de long et sur une superficie de 9,6 hectares, et sera capable d'accueillir jusqu'à quatre trains de fret de 750 mètres de long, représentant l'équivalent de 130 à 150 semi-remorques. Le site, qui va compter 15 salariés, offrira aussi une vaste zone de stockage d'une capacité de 600 Unités de Transport Intermodales (UTI), c'est-à-dire des caisses mobiles ou des remorques. L'objectif en première phase est de monter

116

MILLIONS D'EUROS

Le chiffre d'affaires de Modalis, qui emploie 220 collaborateurs et opère déjà 8 terminaux.

la cadence jusqu'à 50.000 UTI annuels en trois ans (l'équivalent de 70.000 tonnes de CO₂ évitées, selon Modalis). Une première desserte régulière reliera Dunkerque à Plaisance, en Italie, en passant par Lyon, opérée par une des filiales du groupe, Delta Rail. Cette ligne a aussi vocation à se raccorder avec le Royaume-Uni à travers le terminal roulier voisin. Bernard Meï annonce ensuite d'autres destinations vers l'Allemagne et les pays de l'Est.

Lorsque le rythme de la plateforme atteindra trois trains quotidiens, Modalis devra passer en manutention par portiques, ce qui supposera un nouvel investissement d'au moins 16 millions d'euros. Bernard Meï vise un objectif à moyen terme de 100.000 UTI par an, ce qui fera du site nordiste une pièce maîtresse de son dispositif français. — O. D.

Falco Solar veut favoriser l'autoconsommation d'électricité photovoltaïque

INNOVATEURS

Bénédicte Weiss

— Correspondante à Strasbourg

Optimiser les projets d'autoconsommation d'électricité d'origine photovoltaïque grâce à de « petits » trackers, ces systèmes qui permettent aux panneaux solaires de changer d'orientation en cours de journée. C'est ce qu'a développé Falco Solar, une entreprise créée en 2021 à Strasbourg, qui commence à déployer sa solution auprès d'industriels, d'agriculteurs et de particuliers.

Pour ce faire, les panneaux photovoltaïques sont reliés à un vérin électrique qui bouge environ toutes les dix minutes d'Est en Ouest. Une carte électronique – produite par la société sœur de Falco Solar, Insolem – intervient pour calculer le degré d'inclinaison nécessaire pour capter le plus de lumière possible. En dépit des apparences, les panneaux ne suivent pas la course du soleil : ils sont orientés en fonction de sa position estimée. Le tout est positionné au sol afin de faciliter et réduire le coût de l'installation. Si les cartes électroniques sont fournies par Insolem, la partie mécanique est fabriquée près de Colmar (Haut-Rhin) et le pré-assemblage réalisé à Monswiller (Bas-Rhin), par le spécialiste des machines spéciales R&D Technology.

Falco Solar cible des projets d'une puissance installée maximale de 15 à 500 kilowatts-crête

(kWc). Un niveau très inférieur aux 1 à 5 mégawatts-crête (MWc) que recherchent d'autres trackers sur le marché, dédiés aux très grandes flottes de panneaux pour en augmenter la production à des fins de revente de l'énergie. Avec la possibilité de bénéficier d'un plein ensoleillement du matin au soir et pas seulement au zénith, sa solution « permet d'augmenter d'environ 20 à 30 % la production d'électricité par rapport à des panneaux fixes, mais aussi de lisser la courbe de production tout au long des heures de forte consommation », plaide Capucine Zusslin, directrice générale.

Les stratégies évoluent

Pour se développer, l'entreprise, qui emploie cinq personnes, table sur un changement de paradigme. « Avec la baisse des tarifs de rachat de l'électricité, les stratégies des entreprises s'équipant de panneaux photovoltaïques évoluent », appuie Capucine Zusslin. Selon elle, au lieu d'équiper leurs toitures pour consommer une petite partie – souvent environ 40 % – de l'électricité produite et revendre le reste, de plus en plus d'entreprises préfèrent désormais équiper de plus petites surfaces, dimensionnées en fonction de leurs besoins pour utiliser elles-mêmes l'énergie produite. « Une entreprise qui autoconsomme plutôt que d'acheter son électricité sur le réseau économise de 15 à 18 centimes par kWh utilisé alors qu'elle n'en gagnerait que de 4 à 6 si elle vendait l'électricité qu'elle produit », évalue la dirigeante.

« Nous estimons le retour sur investissement de cinq à huit ans pour un industriel au regard du coût actuel de l'électricité, contre une décennie pour un modèle fondé sur la revente de l'énergie », estime-t-elle. Falco Solar, dont le coût de la solution installée est de l'ordre de 1.000 à 1.400 euros par kWc, s'adresse principalement à une clientèle industrielle et agricole. La société s'est donnée pour objectif d'installer de 1,5 à 2 MWc au total l'an prochain en France – à 45 % chez des industriels, 45 % des agriculteurs et 10 % des particuliers – pour un chiffre d'affaires escompté d'environ un million d'euros. ■

Elle a dit



« Nous estimons le retour sur investissement de cinq à huit ans pour un industriel. »

CAPUCINE ZUSSLIN
Directrice générale de Falco Solar



Outre sa marque phare O2, le groupe détient les enseignes France Présence ou Les Bienveillants, tournées vers les personnes âgées. DR

Oui Care ouvre son capital pour monter en puissance

PAYS DE LA LOIRE

Avec l'arrivée de la Banque des territoires et de BNP Paribas, le leader français des services à la personne, installé au Mans, veut doubler de taille dans l'accompagnement des personnes âgées.

Emmanuel Guimard

— Correspondant à Nantes

Oui Care se met en ordre de marche pour doubler de volume dans les cinq à sept ans et passer le cap du milliard d'euros de chiffre d'affaires. Pour cela, le groupe du Mans (Sarthe), qui se présente comme le numéro un français des services à la personne (dans le Top 3 européen) avec 23.000 salariés, vient d'ouvrir

son capital à La Banque des territoires (Caisse des dépôts) et à BNP Paribas Développement. Le fonds Raise Impact, déjà présent, se réengage.

« Ce sont des acteurs qui ont la capacité de nous accompagner sur des acquisitions significatives en France ou à l'international », souligne Guillaume Richard, le fondateur de Oui Care, qui conserve la majorité des titres. L'entrepreneur reste un peu échaudé d'avoir loupé « de très peu » la reprise de l'activité internationale de services à domicile de Sodexo en 2024, ce qui l'aurait fait changer de dimension d'un coup. C'est le fonds américain Halifax qui l'a finalement emporté. L'appui de ses nouveaux actionnaires aurait, selon lui, changé la donne.

Pour le dirigeant, la présence de la Banque des territoires est plus que légitime, « car c'est un acteur fortement intéressé par tout ce qui concerne le vieillissement de la population », soutient le dirigeant. La levée

de fonds doit justement épauler la montée en puissance du groupe sur le marché de l'autonomie qui représente à ce jour un tiers des 500 millions d'euros de chiffre d'affaires via O2 (ménage, repassage, jardinage...), la marque phare du groupe, ou Apef. D'autres enseignes du groupe tels France Présence ou Les Bienveillants, sont spécifiquement tournées vers les personnes âgées.

Eloignement de la famille

Pour Guillaume Richard, ce marché va croître en raison de l'évolution démographique, mais aussi « parce que l'on délègue de plus en plus l'accompagnement à des personnes plus adaptées, plus compétentes, car on comprend qu'aimer n'est pas suffisant pour bien aider ». Qui plus est, la distance moyenne entre les personnes âgées et leurs enfants est aujourd'hui de 274 km.

La franchise sera un vecteur privilégié pour appuyer cet essor. Elle

représente à ce stade 500 agences sur les 750 que Oui Care compte en France, même si la part en sucursales pèse, à ce stade, plus lourd en termes de chiffre d'affaires. Pour cela, le groupe entend élargir la base de recrutement de ses franchisés chez les jeunes, les femmes et les seniors. Des dispositifs spécifiques seront proposés à ces publics. « Pour les jeunes n'ayant pas le capital nécessaire, les droits d'entrées seront payables en sortie plutôt qu'à l'entrée », énonce notamment le PDG.

Quant aux seniors, ils pourront s'engager sur un temps plus court et leur franchise pourra être rachetée par le groupe. Guillaume Richard estime que la franchise permet « d'être entrepreneur dès le premier job » en limitant les risques, mais aussi de bien finir sa carrière. « On a beaucoup pensé le salariat des seniors mais peu l'entrepreneuriat pour cette catégorie d'âge. » ■

Waga Energy se finance pour accélérer aux Etats-Unis

AUVERGNE-RHÔNE-ALPES

L'entreprise, qui produit du biométhane à partir de déchets enfouis, a signé un financement de 180 millions de dollars.

Florian Espalieu

— Correspondant à Grenoble

Intense actualité pour Waga Energy. Tandis que le fonds suédois EQT a lancé quelques jours auparavant son offre publique d'achat amicale sur l'entreprise iséroise, elle a annoncé avoir « signé un financement » de 180 millions de dollars pour accélérer son développement aux Etats-Unis. Fondée en 2015, la société installée à Eybens, dans l'agglomération de Grenoble, et qui produit du biométhane à partir de déchets enfouis, n'a implanté sa filiale chez l'Oncle Sam qu'en 2019 et n'y produit que depuis 2024. Et celle-ci ne contribue pour l'heure qu'à « quelques millions » sur les 55,7 millions de son chiffre d'affaires 2024, quand la France en représente encore 53 %.

« Mais nous avons énormément de projets signés là-bas », souligne Jean-Michel Thibaud, directeur financier de l'entreprise. Pour l'heure, ce territoire ne compte que deux unités sur les 32 actuellement en exploitation – en France, en Espagne et au Canada. Mais 11 autres y sont en cours de construction, contre sept dans le reste du monde. « En outre, les tailles de décharges étant plus importantes aux Etats-Unis, nos unités de production y sont aussi plus grosses », appuie le dirigeant.

Le pays compte 2.700 sites de stockage de déchets, soit un gisement de plus de 100 TWh par an.

Une fois écoulé le délai de construction d'un ou deux ans, les revenus générés pourraient ainsi y devenir majoritaires. Le potentiel outre-Atlantique est par ailleurs bien plus important : le pays compte 2.700 sites de stockage de déchets, soit un gisement de plus de 100 térawattheures par an (TWh/a), quand le parc états-unien de Waga ne produira que 1,4 TWh/a avec ses 13 uni-

tés. L'emprunt de 180 millions de dollars – contracté auprès de Crédit Agricole Corporate and Investment Bank et HSBC Asset Management – court sur quatre ans. « Il s'agit d'un crédit relais nous permettant de financer les 11 Wagabox [unités cryogéniques de production de méthane, NDLR] en construction, avec un peu de flexibilité au-delà, détaille Jean-Michel Thibaud. La perspective la plus probable en 2029 sera un refinancement de long terme, à l'image de ce que nous avons fait cet été au Canada. » Waga avait obtenu un prêt de 25 millions de dollars canadiens (environ 16 millions d'euros) auprès des sociétés de services financiers, d'une durée de dix-neuf ans.

Cœur technologique

En termes d'effectifs, les Etats-Unis, qui pèsent actuellement moins d'un tiers des 300 emplois de l'entreprise, devraient s'effacer. Mais le cœur technologique restera fabriqué au sein du siège isérois, qui s'est agrandi l'été dernier. Au niveau global, Waga approche de l'équilibre financier avec l'objectif annoncé de devenir rentable dès 2025. Au premier semestre, l'entreprise cotée en Bourse s'en approchait avec un Ebitda négatif de 200.000 euros. ■

Tests électroniques : Sphera double de taille avec Avera

OCCITANIE

Le leader français des équipements de test pour l'aéronautique et la défense va acquérir son homologue canadien.

Laurent Marcaillou

— Correspondant à Toulouse

Le leader français des bancs de test électroniques Sphera, à Toulouse, va doubler de taille en rachetant son homologue canadien Avera. Il vient de signer un accord d'acquisition mais l'opération ne sera finalisée qu'à la fin de l'année après les autorisations réglementaires. L'ensemble formera un groupe de plus de 1.800 salariés réalisant un chiffre d'affaires de 300 millions d'euros. Le rachat est soutenu par le fonds Andera Partners, actionnaire majoritaire de Sphera au côté d'IdiCo et de l'Irdi qui suivent l'opération, et par un réinvestissement du fonds Partenaires Walter Capital, actionnaire majoritaire d'Avera depuis 2021. Une vingtaine de managers des deux entités réin-

vestissent. Les 1.100 salariés d'Avera seront conservés.

Sphera est une ancienne entité d'Airbus externalisée en 2014 et détenue majoritairement par les fonds Andera et IdiCo depuis 2018. Il fabrique des bancs d'essai automatisés des équipements électroniques. L'aéronautique et la défense forment 80 % de son activité et il est présent aussi dans l'énergie, le ferroviaire et le nucléaire. Ses principaux clients sont les avionneurs, les équipementiers, les compagnies aériennes et les centres de maintenance. Sphera va réaliser un chiffre d'affaires de 160 millions en 2025, en hausse de 19 %, avec 800 salariés. Il se développe par acquisition et a racheté en juin le fabricant américain d'équipements de test Konrad Technologies US au groupe allemand Konrad.

« Le yin et le yang »

De son côté, le canadien Avera, présent dans onze pays, prévoit un chiffre d'affaires de 153 millions de dollars américains (132 millions d'euros) en mars 2026. C'est un spécialiste des systèmes de test automatisés, des technologies d'inspection par vision, des solutions radiofréquences et des platefor-

mes de contrôle qualité multisecteurs. Il intervient dans l'électronique grand public, le médical, l'automobile, l'aéronautique, l'énergie et les data centers. Il a triplé de taille depuis 2021 en acquérant l'allemand ProNES en 2023, le tchèque Elcom et la filiale asiatique GES de Kimball Electronics en 2024.

« Nous vendons Avera parce que la combinaison des deux entreprises permettra d'avoir une offre plus large sans doublon et que notre présence mondiale complètera celle de Sphera », explique François Rainville, CEO d'Avera, qui deviendra le directeur des opérations. « C'est comme le yin et le yang : nous couvrons des marchés verticaux complémentaires avec des géographies et des technologies complémentaires », se félicite Patrice Bélie, président exécutif de Sphera.

Le groupe renforcera ainsi sa présence en Amérique du Nord, où il réalise la moitié de son chiffre d'affaires, en Asie Pacifique et en Europe centrale, en produisant dans treize pays au lieu de six. Il élargira sa fabrication aux équipements de test pour l'électronique grand public, le médical, l'automobile et les composants industriels. ■

Les investisseurs étrangers détiennent 50 % du capital des fleurons français du CAC 40

BOURSE

La proportion des actions hexagonales détenues par des investisseurs étrangers a rebondi en 2024.

Cette hausse tient moins à un retour de l'appétit pour les actifs français qu'à des effets techniques.

Corentin Chappron

En dépit des soubresauts de l'année 2024, l'intérêt pour les entreprises françaises ne s'est pas démenti. La détention des actions de sociétés hexagonales par des investisseurs étrangers a rebondi, explique la Banque de France dans son bulletin annuel sur le sujet. L'année dernière, les acteurs non-résidents détenaient 1.083 milliards d'euros d'actions de sociétés du CAC 40, un taux de détention de 50 %. En 2023, ce taux atteignait 49,5 %. C'est le plus haut niveau enregistré depuis 2019.

L'une des premières explications se trouve dans la différence de positionnement entre investisseurs résidents et internationaux. Les premiers ont été vendeurs nets d'actions, se délestant de 3,5 milliards d'euros de titres en 2024, tandis que les seconds ont renforcé leur exposition et acheté 3,3 milliards d'euros d'actions tricolores.

La santé et les services aux collectivités ont été très prisés, puisque les opérateurs non-résidents ont acheté pour environ 5 milliards d'euros de titres de sociétés appartenant à ces secteurs. A l'inverse, les secteurs de l'industrie et de l'énergie, qui ont connu un fort engouement de la part des investisseurs non-résidents entre 2020 et 2023, ont affiché des sorties de 2,2 milliards d'euros.

Préférence pour les grands groupes

Il ne faut pas pour autant y voir le signe d'une amélioration significative de l'attractivité de la Bourse française. Ce rebond est moins lié à un appétit plus fort pour les titres hexagonaux qu'aux différences dans la composition des portefeuilles détenus par les opérateurs étrangers et basés en France. Cet effet explique les deux tiers de la hausse de la participation des acteurs internationaux l'an dernier.

Defait, ces derniers ont tendance à favoriser les titres des grandes sociétés au détriment des capitalisations plus petites. Les acteurs internationaux ne détiennent que

32 % des actions d'entreprises qui ne sont pas présentes au CAC 40, calcule l'institution. Or ce sont précisément les petites et moyennes capitalisations, plus exposées à l'économie française, qui ont souffert des soubresauts politiques de 2024. L'année dernière, le CAC 40 s'est érodé de 2,2 %, contre respectivement presque 6 % et 8 % pour le CAC Mid et le CAC Small, les deux indices des capitalisations plus petites de la place de Paris. La capitalisation totale des actions détenues par les investisseurs français s'est donc réduite par ce simple effet de valorisation.

Conséquence de cette préférence pour les grands groupes, une large part des entreprises françaises du CAC 40 est détenue en majorité par des non-résidents. Selon la Banque de France, le capital de 19 des 35 sociétés françaises de l'indice (Airbus, ArcelorMittal, STMicroelectronics, Eurofins Scientifique et Stellantis n'ont pas leur siège social dans l'Hexagone) est détenu à plus de 50 % par des acteurs étrangers.

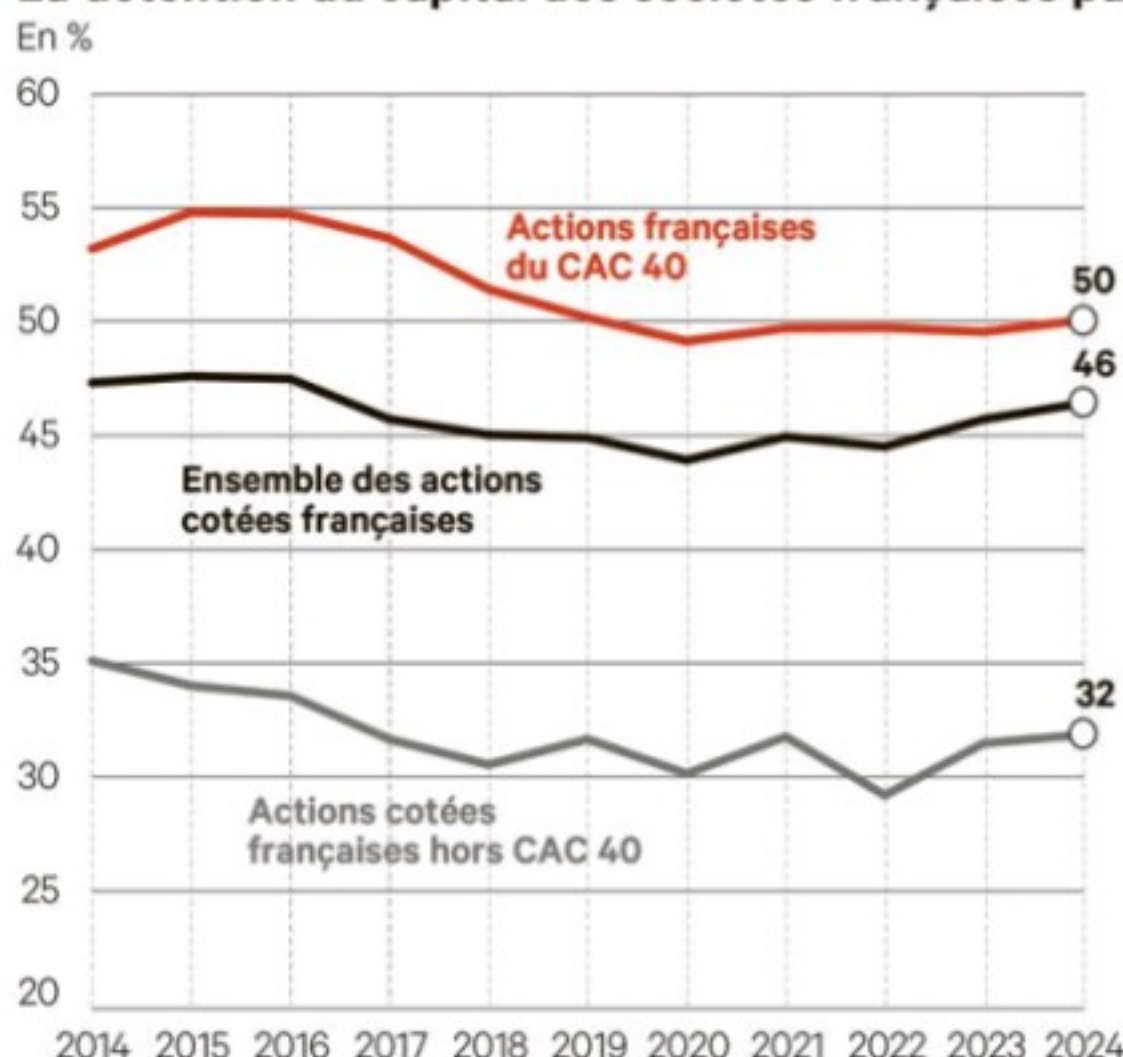
Par ailleurs, parmi les grands pays européens, la France reste le marché le moins internationalisé. En Allemagne, le taux de détention des actions par les non-résidents atteint 57 %, contre 46 % en France. Cette part atteint même 88 % pour les Pays-Bas. Rapportés au produit intérieur brut (PIB), les marchés hexagonaux sont pourtant les deuxièmes en zone euro, en termes d'importance. La capitalisation totale des actions françaises atteignait 104 % du PIB, contre 148 % pour les actions néerlandaises.

La part des îles Caïmans a plus que triplé

L'origine des investisseurs a peu évolué, selon l'enquête annuelle du Fonds monétaire international sur laquelle s'appuie la Banque de France et qui détaille la détention des actions cotées et les titres d'organismes de placement collectif français.

Environ 40 % des investisseurs sont originaires de la zone euro, et en particulier du Luxembourg où sont enregistrés de nombreux fonds d'investissement. Plus de 13 % des investisseurs étrangers sont basés au Grand-duché, une part qui est toutefois en baisse tendancielle depuis 2021. Les Etats-Unis gardent leur première place, puisque les investisseurs américains représentent 34 % des actionnaires étrangers. Fait notable, la part des investisseurs localisés aux îles Caïmans a plus que triplé en deux ans, passant de 0,8 % du total à 2,7 %. Une hausse que la Banque de France explique notamment par l'amélioration de la collecte et de la déclaration de données réalisée par l'archipel. ■

La détention du capital des sociétés françaises par les non-résidents



LES ECHOS / SOURCE : BANQUE DE FRANCE / PHOTO : TODOR TSVETKOV/GETTY IMAGES

Sur les Bourses européennes, les entreprises plébiscitent les rachats d'actions

Les rachats d'actions sont devenus plus importants pour les entreprises du STOXX 600 ces dernières années. Une hausse largement attribuable au secteur financier.

Les entreprises européennes ont retrouvé de l'appétit pour les rachats d'actions. Témoin, BNP Paribas. La banque française a annoncé fin novembre qu'elle rachèterait jusqu'à 1,15 milliard d'euros de ses propres titres d'ici à novembre 2026.

De fait, ces opérations, qui consistent pour une entreprise à racheter ses actions pour les annuler, ont pris de l'importance depuis la fin de la pandémie de Covid. En 2025, elles représentaient environ 2 % de la capitalisation totale de l'indice paneuropéen STOXX 600, selon des chiffres de Goldman Sachs. Soit un total de presque 175 milliards d'euros. En 2016, cette proportion n'atteignait pas 0,5 %, soit 63 milliards d'euros.

Une hausse largement attribuable à deux secteurs, l'énergie et les banques, qui ont traditionnellement recouru à ces méthodes de retour de valeur aux actionnaires. Mais la conjoncture avait été moins porteuse jusqu'en 2022.

Les prix de l'énergie étaient restés déprimés, ce qui avait pesé sur

les bénéfices du secteur. Quant aux banques, « cela faisait une décennie qu'elles ne pouvaient plus racheter d'actions, sous la pression réglementaire », rappelle un bon connaisseur du secteur. Après la crise de 2008, les exigences prudentielles ont immobilisé des sommes importantes.

Valeur comptable redevenue positive

Cette période est désormais révolue. « Les rachats d'actions constituent un bon outil de gestion du bilan. Les liquidités excédentaires peuvent être rendues aux actionnaires, sans compter que les rachats d'actions offrent une flexibilité que les dividendes n'offrent pas », résume un analyste. En Bourse, l'arrêt prématuré d'un plan de rachat d'actions est moins sanctionné qu'une baisse du dividende.

Autre avantage : jusqu'en 2025, les valeurs bancaires souffraient d'une forte décote. La valeur nette comptable, qui rapporte la capitalisation boursière à la valeur comptable des capitaux propres, a ainsi longtemps été inférieure à 1 pour l'indice des banques européennes. Ce qui signifiait que les groupes n'étaient pas capables de générer un rendement supérieur à leur coût du capital. Dans un contexte d'amélioration de la rentabilité, les rachats d'actions ont per-

mis de réduire cette décote en limitant le volume de trésorerie sur le bilan.

Cette année, pour la première fois en dix ans, la valeur nette comptable des banques européennes est redevenue positive. « Dans ce cas, réinvestir les bénéfices peut apporter davantage de rendement aux actionnaires que racheter ses actions », expliquent des économistes de la BCE dans une étude sur le sujet.

La dynamique de croissance des rachats d'actions devrait se maintenir l'année prochaine.

De quoi expliquer qu'à l'inverse de leurs rivales américaines, la valorisation des banques européennes n'intègre pas une poursuite à long terme des rachats d'actions. « Les banques américaines sont mieux valorisées que leurs contreparties européennes, en partie parce que les investisseurs estiment que ces dernières ne pourront pas pérenniser leur récent rebond de profitabilité et ne bénéficient pas du même assouplissement réglementaire », explique Emmanuel Cau, responsable des actions européen-

nes chez Barclays. Pour autant, la dynamique de croissance des rachats d'actions devrait se maintenir l'année prochaine. Pour l'ensemble des entreprises de l'indice STOXX 600, les volumes devraient atteindre 180 milliards de dollars, selon le consensus des analystes interrogés par l'agence Bloomberg.

La dynamique sera aidée par le rebond de la génération de trésorerie, qui devrait atteindre plus de 900 milliards d'euros l'année prochaine. L'amélioration du contexte économique en zone euro devrait inciter à déployer une partie de cette trésorerie, car les rachats d'actions sont sensibles au cycle. Si le secteur de l'énergie peut ralentir ses rachats d'actions, dans un contexte de repli des prix du pétrole, le consensus table sur une croissance des opérations de rachat dans les secteurs de la santé et de l'industrie.

Goldman Sachs s'attend à ce que le mécanisme s'installe dans la durée. Alors que les entreprises européennes rachetaient, en moyenne, l'équivalent de 0,1 % de leur capitalisation totale chaque année depuis les années 2000, cette part pourrait progresser à 0,5 % au cours de la prochaine décennie. Une estimation qui est, prévient la banque, « prudente ». — C. C.

Un nouveau président nommé chez HSBC

BANQUE

Brendan Nelson prend les rênes d'une banque en pleine restructuration, fragilisée par la guerre commerciale entre la Chine et les Etats-Unis.

Hayat Gazzane

Il aura fallu sept mois à HSBC pour se décider. La plus grande banque d'Europe en termes d'actifs a annoncé la nomination de Brendan Nelson au poste de président du

conseil d'administration. Il remplacera Mark Tucker, qui avait annoncé en mai son intention de quitter ses fonctions, après huit ans à la tête de l'établissement. Il a rejoint l'assureur hongkongais AIA.

Brendan Nelson, 76 ans, était président par intérim depuis le 1^{er} octobre. Sa nomination a surpris les analystes car elle est intervenue au lendemain des déclarations du PDG d'HSBC, Georges Elhedery, selon lesquelles il ne briguerait pas ce poste pour l'occuper de façon permanente. Brendan Nelson a « exprimé le désir de ne pas s'engager pour six à neuf ans à ce stade de sa carrière », a déclaré ce dernier, lors d'une intervention au sommet ban-

caire mondial du « Financial Times » organisé à Londres mardi.

Finalement, il conservera le poste. « Depuis qu'il a assumé le rôle de président par intérim du groupe, Brendan a démontré ses excellentes capacités de leadership, étayées par ses solides références bancaires et de gouvernance », a expliqué Ann Godbehere, administratrice indépendante principale, qui a dirigé le processus de succession.

L'un des postes les plus exigeants de la finance

Fin 2024, HSBC a fait appel à des chasseurs de têtes. Une tâche d'envergure : le poste à la tête de la banque - qui est installée à Londres

mais tire une grande partie de ses revenus de l'Asie - est l'un des plus exigeants de la finance. Il requiert des relations de haut niveau à Pékin, Londres et Washington. Parmi les candidats au poste figuraient l'ancien ministre des Finances britannique George Osborne et Kevin Sneader, ancien associé gérant de McKinsey désormais chez Goldman Sachs, selon le « FT ».

Brendan Nelson avait rejoint le conseil d'administration de l'établissement de crédit en septembre 2023. Comptable de formation, il a passé plus de vingt-cinq ans chez KPMG où il a occupé divers postes, dont celui de président mondial des services bancaires et président

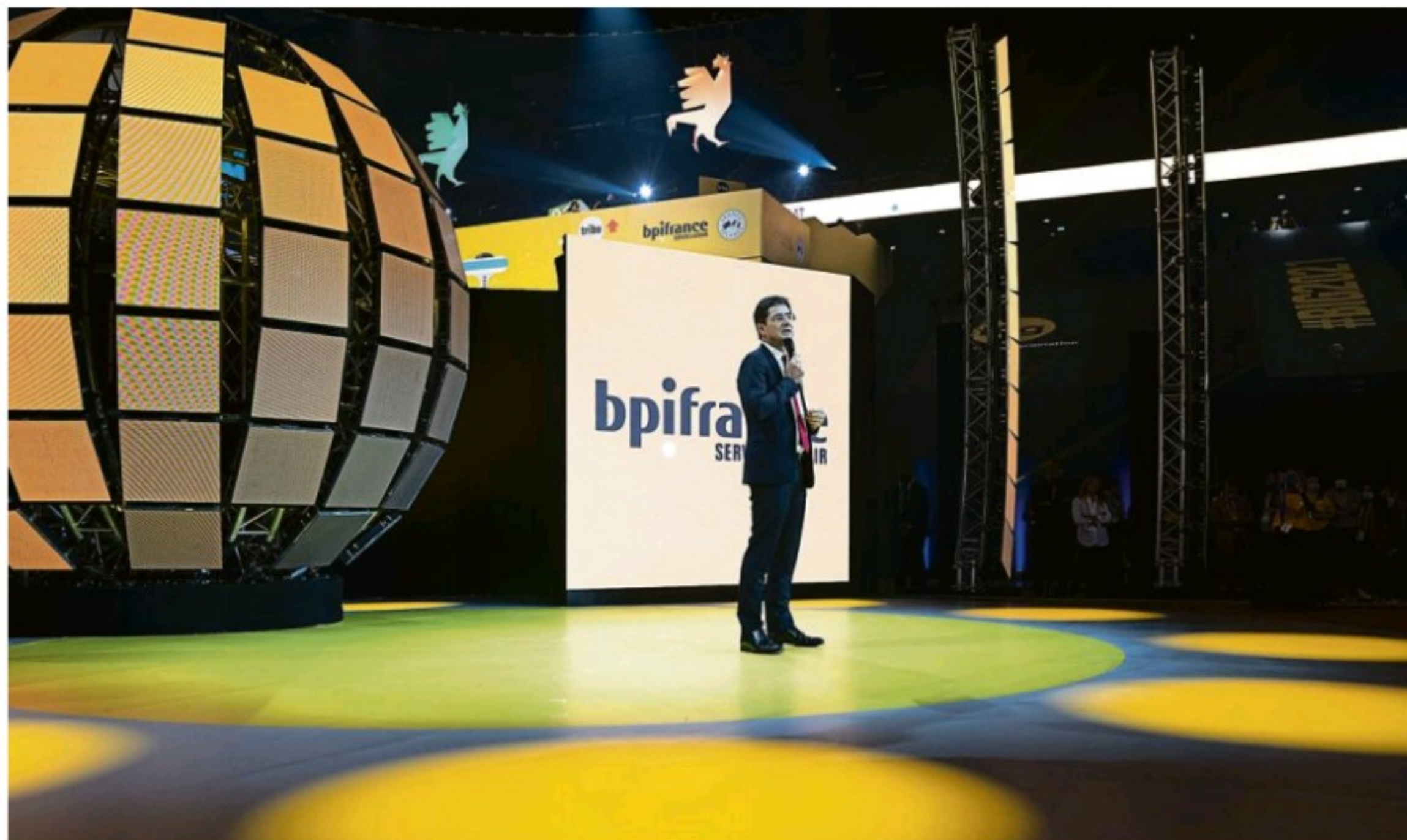
mondial des services financiers. Il a également siégé au conseil d'administration de BP et NatWest. Brendan Nelson devra superviser la restructuration entreprise par Georges Elhedery, qui a pris ses fonctions de PDG à l'automne 2024. Objectif : réduire les opérations en Occident, supprimer des niveaux de direction, baisser les effectifs et recentrer l'activité de l'établissement de crédit sur l'Asie, son principal marché. L'opération devrait coûter 1,8 milliard de dollars sur deux ans, avait annoncé Georges Elhedery en octobre, avec un objectif de 1,5 milliard de dollars d'économies annuelles d'ici à 2027.

La mission s'inscrit dans un cli-

mat de tensions commerciales croissantes entre la Chine et les Etats-Unis. La banque a déjà fait savoir, lors de la publication de ses résultats semestriels, que l'impact des droits de douane américains pourrait l'empêcher d'atteindre son objectif de rentabilité, à savoir un rendement à deux chiffres sur les capitaux propres tangibles, au cours des prochaines années.

HSBC n'a toutefois pas précisé la durée du mandat de Brendan Nelson, laissant ouverte la possibilité qu'il puisse occuper cette fonction pendant quelques années, pour donner au conseil d'administration le temps d'envisager un choix à long terme. ■

Aides aux entreprises : Bpifrance défend son bilan



Nicolas Dufourcq dirige Bpifrance depuis sa création en 2013. Photo Xavier Popy / RÉA

INSTITUTION

Entre 2014 et 2020, la banque publique estime qu'elle a permis un gain cumulé de 152 milliards d'euros de chiffre d'affaires.

Ainsi que la création ou le maintien de 490.000 emplois grâce à l'ensemble des dispositifs de soutien qu'elle peut déployer.

Gabriel Nédélec

En tant qu'institution publique, utilisant de l'argent public, Bpifrance doit chaque année mesurer son impact pour rendre compte aux différents organes de contrôle de l'institution publique, détenue à parts égales par l'Etat et la Caisse des Dépôts. Pour la première fois cette année, Bpifrance a décidé de communiquer sur ces chiffres.

« Après dix ans, nous considérons que nous avons une consistance et une cohérence suffisante dans nos résultats pour les rendre publics, explique Philippe Mutricy, le directeur de l'évaluation des études au sein de la banque. Des publications dans des revues scientifiques sont en cours. Nous pensons avoir réalisé un travail inédit en matière d'évaluation de politique publique. »

Il faut dire que les résultats obtenus sont flatteurs pour l'institution créée sous l'impulsion du président François Hollande et rassemblant plusieurs établissements publics.

Concrètement, la banque estime qu'entre 2014 et 2020 elle a permis un gain cumulé de 152 milliards d'euros de chiffre d'affaires et le maintien ou la création de 490.000 emplois grâce à ses différents dispositifs de soutien aux entreprises.

L'éventail est large : ces dispositifs vont de la simple mission de conseil à des prêts en direct en passant par un soutien à la trésorerie, des investissements via ses fonds, l'octroi de garantie de crédit ou encore l'accompagnement lors d'une transmission d'entreprise...

Différentiel de croissance annuelle

Dans le détail, Bpifrance assure observer un « différentiel de croissance annuelle du chiffre d'affaires de près de 10 points de pourcentage », dit Philippe Mutricy. Et ce sur sept générations d'entreprises soutenues. Ainsi, les sociétés financées en 2020 affichent une croissance annuelle moyenne de leur chiffre d'affaires de 18,4 % sur les trois ans qui ont suivi l'intervention de Bpifrance, contre 8,8 % pour celles qui n'ont pas reçu de soutien. En 2019, ces chiffres étaient respectivement de 15,4 % et de 6,3 %.

Ce différentiel est notamment le résultat de ce que Bpifrance appelle son « effet d'entraînement » favorisant l'accès au crédit. Concrètement, un euro de dotation publique à une

entreprise permet l'octroi de 29 euros de garantie Bpifrance, qui elle-même permet 53 euros de financement bancaire. Quand il s'agit de prêts directement octroyés par la banque publique, un euro de financement Bpifrance donne lieu à près de 4 euros de crédits bancaires. Autre indicateur : mis à part pour le soutien en trésorerie, le taux de survie à trois ans des entreprises accompagnées est également supérieur. Ces moyennes cachent certains échecs, comme Ynsect, qui vient d'être placé en liquidation judiciaire et dans lequel Bpifrance avait investi à plusieurs reprises.

Affrontements politiques

C'est la méthodologie complexe qui explique pourquoi l'analyse s'arrête pour l'instant sur la cohorte d'entreprises accompagnée en 2020. « Il faut analyser les chiffres sur trois ans après l'intervention de Bpifrance mais également faire ce travail sur les entreprises contrefactuelles, ce qui prend du temps car il s'agit de trouver des entreprises jumelles sur leur activité et leur tendance de croissance au moment du début du soutien », précise Philippe Mutricy. Ceci nécessite un important travail de collecte de données.

De façon générale, la mesure de l'impact des politiques publiques est particulièrement complexe et fait souvent l'objet d'affrontements politiques. Les débats actuels sur le coût du soutien de l'Etat aux entreprises, chiffré à plus de 200 milliards d'euros par an par le Sénat cet été, en sont une bonne illustration. Le gou-

vernement vient de confier au Haut-Commissariat au Plan une mission pour élaborer une nouvelle « cartographie et une définition consensuelle » des aides aux entreprises afin de tenter - à nouveau - d'objectiver le débat.

C'est d'ailleurs la grande complexité de cet exercice qui explique également pourquoi la banque était jusqu'à présent restée relativement discrète sur un travail qu'elle mène pourtant depuis sa création. D'ailleurs, si l'importante base de données de Bpifrance est utilisée par de nombreux chercheurs - elle a par exemple servi à mesurer l'impact du CICE par France Stratégie et sert actuellement au prix Nobel Philippe Aghion pour des recherches sur l'intelligence artificielle -, aucun chercheur ne s'est lancé dans une étude indépendante de l'action de Bpifrance.

Par ailleurs, ce travail est d'autant plus difficile qu'en douze ans d'existence, l'action de Bpifrance s'est étendue et est devenue si protéiforme que certains dispositifs de soutien s'entrecroisent parfois, comme le souligne un rapport de la Cour des comptes. C'est par exemple le cas entre les différents fonds d'investissement de la banque et son activité de fonds de fonds. Reste que cette étude devrait constituer un bilan positif pour Nicolas Dufourcq. Ce dernier, qui vient de publier un livre remarqué sur la dette sociale française, s'apprête à entamer les deux dernières années de son ultime mandat à la tête de Bpifrance, qu'il dirige depuis sa création. ■

Assurance-emprunteur : les pratiques des banques toujours décriées

BANQUE

Trois ans après l'entrée en vigueur de la loi Lemoine, censée faciliter le changement d'assurance-emprunteur, les banques continuent de dépasser les délais légaux.

Tifenn Clinkemaillié

Des banques dans le viseur. Trois ans après son entrée en vigueur, la loi Lemoine, censée faciliter le changement d'assurance-emprunteur pour les propriétaires, n'est toujours pas correctement appliquée, dénonce l'Apcade (Association pour la promotion de la concurrence en assurance des emprunteurs) dans son rapport annuel.

Selon cette dernière, « les délais de traitement de la part des banques demeurent trop longs et au-delà du délai légal ». Les gains, eux, sont pourtant importants. Pour rappel, la loi Lemoine, votée en février 2022, avait pour objectif de faciliter la mise en concurrence des assureurs, alors que les banques captaient l'essentiel du marché de l'assurance-emprunteur, souscrite en complément d'un crédit immobilier.

Sanctions

La loi prévoit ainsi qu'un ménage peut changer de contrat d'assurance-emprunteur à tout moment, et non plus après la date anniversaire de signature. Cette substitution doit se faire sans préavis, sans frais ni pénalité, et dans les dix jours ouvrés.

Pourtant, dans plus d'un tiers des cas, le délai d'attente pour obtenir un accord de la banque dépasse le cadre légal, révèle l'Apcade. Dans un cas sur cinq, le délai excède même vingt jours et peut aller jusqu'à deux mois. A ces jours d'attente s'ajoutent parfois des obstacles administratifs, notamment des allers-retours, multiples, imposés par certaines banques. Ces pratiques concernent encore 41 % des emprunteurs ayant changé d'assurance, souligne l'Apcade.

Si l'association dénonce ces pratiques depuis plusieurs

années, les premières sanctions vis-à-vis des banques ont été prononcées cette année. Début octobre, la Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF) a ainsi infligé une sanction de 196.000 euros au CIC Est pour avoir traité certaines demandes en dehors des délais légaux.

Supprimer l'avenant bancaire

Quelques jours plus tard, trois nouvelles banques ont été sanctionnées. Le coup de filet portait cette fois sur la BRED Banque Populaire, Crédit Agricole Ile-de-France et la Caisse d'Épargne de prévoyance d'Ile de France.

« Les sanctions que vient de prononcer la DGCCRF témoignent de la gravité et de l'ampleur des pratiques dilatoires observées dans de nombreux établissements bancaires », dénonce Eric Maumy, membre fondateur de l'Apcade et président du courtier April. Il plaide notamment pour la suppression de l'obligation de l'émission d'un avenant bancaire, afin de réduire les délais de traitement.

Cette action serait souvent retardée par les banques, pour qui chaque mois de décalage représente un gain en matière de primes. Selon l'UFC-Que Choisir, les marges réalisées par les banques sur l'assurance-emprunteur atteindraient 70 %, soit plus de 5 milliards d'euros de profits chaque année sur les 7,6 milliards d'euros de primes encaissées par les banquiers.

Pour les ménages, les économies peuvent donc être importantes, souligne l'Apcade. Ils sont ainsi plus de 92 % à déclarer avoir économisé en ayant changé d'assurance. Pour 43 % d'entre eux, le gain est supérieur à 5.000 euros sur la durée de leur prêt. Pour 15 %, il atteint même plus de 10.000 euros.

92 %

LA PART DES MÉNAGES à déclarer avoir économisé en ayant changé d'assurance, selon l'Apcade. Pour 43 % d'entre eux, le gain est supérieur à 5.000 euros sur la durée de leur prêt.

Les virements bancaires bloqués pendant 72 heures après Noël

BANQUE

Une interruption affectera les virements classiques dans toute la zone Sepa entre le 25 et le 28 décembre.

Mais des alternatives existent.

Rachel Cotte

Si vous prévoyez de faire un virement à Noël, mieux vaut anticiper. Sinon, il faudra s'armer de patience : entre le 25 et le 28 décembre, aucun transfert interbancaire classique ne pourra être opéré, prévient la Fédération bancaire française (FBF). Il

faudra attendre la réouverture du système, le 29 décembre. La France n'est pas la seule affectée : cela concerne toute la zone Sepa (Single Euro Payments Area). Celle-ci comprend les 27 pays de l'Union européenne, mais aussi les autres pays de l'Espace économique européen ainsi que le Royaume-Uni, la Suisse, Andorre, Monaco, Saint-Marin et le Vatican.

En cause, la fermeture de Target 2, le système de paiement qui gère les virements entre les banques européennes. Contrôlé par la Banque centrale européenne (BCE), le dispositif est en effet traditionnellement fermé les week-ends et certains jours fériés. La coupure, qui affectera entreprises et particuliers, n'a donc rien d'exceptionnel mais elle sera cette année plus longue

que d'habitude. Les 25 et 26 - qui sont fériés dans un certain nombre de pays, comme l'Allemagne ou l'Italie - tombent cette année une veille de week-end.

Impact limité

Seuls les virements standards interbancaires - entre deux établissements financiers différents - sont néanmoins perturbés. Les virements internes dans la même banque fonctionneront, et les services de virement instantané restent aussi opérationnels durant les périodes de fermetures des systèmes de règlement. Le virement instantané Sepa (SCT) est en effet accessible en continu 24h/24, 7j/7, et crédité sur le compte du bénéficiaire en 10 secondes.

Concrètement, pour les vire-

ments entre particuliers par exemple, l'impact sera limité puisqu'il est désormais simple de réaliser des virements instantanés, plafonnés à 100.000 euros. Depuis janvier 2025, les banques de la zone euro ont pour obligation de proposer le virement instantané au même tarif que le virement classique - c'est-à-dire gratuitement dans la plupart des cas. Avant cela, les banques traditionnelles facturaient en général entre 70 centimes et 1 euro par opération.

Les entreprises prévenues

En revanche, les opérations à très gros montants, mais aussi les versements de salaires ou les règlements fournisseurs, souvent transmis par virement standard, pourraient théoriquement être opérés en

En cause, la fermeture de Target 2, le système de paiement qui gère les virements entre les banques européennes.

Contrôlé par la BCE, le dispositif est traditionnellement fermé les week-ends et certains jours fériés.

retard. Mais en principe, les professionnels ont largement eu le temps d'anticiper : selon la FBF, cette interruption a été signalée bien à l'avance, notamment par des communications de la BCE et du Comité français d'organisation et de normalisation bancaires (CFONB). « Ce calendrier a ainsi pu, comme chaque année, être relayé par les banques auprès de leurs clients entreprises. Ceci permet à ces dernières de prendre en temps utile les mesures nécessaires pour les ordres de virements prévus autour de périodes de fermeture prolongée », détaille la FBF.

En 2026, les coupures surviendront autour de Pâques, du vendredi 3 au lundi 6 avril inclus, le vendredi 1^{er} mai ainsi que le vendredi 25 décembre. Le système sera opérationnel les autres jours fériés. ■

Vulcan sécurise 2,2 milliards pour produire du lithium géothermal en Allemagne

MATIÈRES PREMIÈRES

Le projet dans la vallée du Rhin vise à extraire du lithium tout en générant de l'énergie décarbonée.

L'objectif est de produire 24.000 tonnes de métal blanc par an.

Etienne Goetz

Une annonce qui tombe à point nommé. Alors que le vice-président de la Commission européenne, Stéphane Séjourné, présente une nouvelle doctrine pour sécuriser les

approvisionnements en métaux critiques au sein de l'Union européenne et casser la domination chinoise, la société australienne Vulcan Energy vient d'annoncer avoir sécurisé un financement de 2,2 milliards d'euros pour son projet de lithium géothermal dans la vallée du Rhin supérieur. Situé en Allemagne, il s'agit du plus important projet sur le sol européen jusqu'à présent.

La start-up australienne vise à extraire le lithium contenu dans les saumures chaudes du bassin rhénan tout en produisant de la chaleur et de l'électricité en utilisant la géothermie. Grâce à cette énergie décarbonée, le lithium de Vulcan aura un contenu carbone quasi nul. « Le conseil d'administration a pris la décision finale d'investissement, tout est financé et nous allons donner les

premiers coups de pioche vendredi », a expliqué auprès de Reuters le président exécutif Francis Wedin.

Dans sa première phase, la société estime qu'elle pourra produire environ 24.000 tonnes de métal blanc par an, de quoi équiper environ 500.000 voitures électriques en batteries. Les installations de géothermie devraient, quant à elles, générer 275 GWh d'électricité et 560 GWh de chaleur par an pendant au moins trente ans. Les premières tonnes de lithium devraient être produites d'ici à 2028.

Près de 90 % de la production des dix prochaines années a d'ores et déjà été vendue à des constructeurs automobiles, comme Stellantis, ou à des négociants comme Glencore. Ce, par le biais de contrats, soit à un prix fixe, soit avec des mécanismes

de prix plancher ou prix plafond pour limiter les effets de la volatilité des cours. Fin 2022, la tonne de métal blanc s'est envolée à plus de 80.000 dollars avant de tomber à environ 10.000 dollars en 2024.

Partenariat Allemagne et Australie

Le financement est composé de dette, de subventions gouvernementales, d'investissements en actions et de levées de fonds propres auprès de sociétés comme Hancock Prospecting. Cette dernière est contrôlée par Gina Rinehart, la personnalité la plus riche d'Australie. L'Australie et l'Allemagne vont apporter ensemble 270 millions d'euros. Le gouvernement allemand va en effet contribuer à hauteur de 150 millions d'euros par le

biais de son fonds matières premières, premier projet financé par cette nouvelle structure.

« L'Allemagne et l'Australie envoient un signal fort pour un approvisionnement en matières premières plus résilient et stratégique. L'Australie apporte des ressources fiables et une expertise technologique, l'Allemagne sa force d'innovation industrielle », s'est félicitée Katharina Reiche, ministre de l'Economie et de l'Energie allemande, dans un communiqué commun avec l'ambassade d'Australie à Berlin.

Vulcan Energy a également reçu des soutiens financiers de la part de la Banque européenne d'investissement, d'Export Development Canada ou de Bpifrance Assurance Export, pour n'en citer que quelques-uns. Dans la course aux

métaux critiques, l'Australie et le Canada sont des partenaires privilégiés par l'Union européenne.

De ce côté-ci du Rhin, Electricité de Strasbourg et Eramet ont noué un partenariat pour produire 10.000 tonnes de lithium par an d'ici à la fin de la décennie en Alsace, autour de Soultz-sous-Forêts dans le Bas-Rhin. Lithium de France, dans le giron du groupe Arverne, a lui aussi commencé des forages près de Bischwiller.

A quelques nuances près, il s'agit toujours de combiner production d'énergie et extraction de lithium grâce à la géothermie. La saumure est filtrée dans une sorte d'éponge pour capter le lithium. L'énergie produite peut soit être transformée en électricité, soit servir à raffiner sur place le métal blanc. ■

La Norvège remet à plus tard l'exploitation de ses fonds marins

MATIÈRES PREMIÈRES

Le gouvernement travailliste norvégien, minoritaire au Parlement, a dû reporter l'exploitation minière de ses fonds marins jusqu'en 2029.

En France, pour boucler le budget, les parlementaires s'écharpent sur la taxation des ultrariches ou des entreprises ; en Norvège, c'est sur l'exploitation minière des océans que les discussions se crispent. Pour obtenir un compromis, le gouvernement travailliste norvégien, minoritaire au Parlement, a dû accepter, dans la nuit de mardi à mercredi, de ne « pas lancer le premier appel d'offres pour l'exploitation des minerais des fonds marins [...] au cours de la présente législature », qui court a priori jusqu'en 2029.

En 2024, le Parlement norvégien avait créé un choc en autorisant la prospection minière d'une partie de ses fonds marins situés en Arctique. Le royaume s'apprêtait à octroyer les premières licences de recherche

cette année pour effectuer des études de prospection en vue d'une commercialisation de ces ressources. Le vote, qui faisait de la Norvège l'un des pionniers dans le monde, a toutefois suscité une levée de boucliers chez les scientifiques, certains partis et les associations écologistes, inquiètes des conséquences environnementales d'une telle activité.

« Coup de grâce »

Afin de faire adopter leur projet de budget 2026, qui sera examiné vendredi, les travaillistes ont abandonné leurs ambitions minières pour obtenir l'appui de plusieurs partis de gauche ou écologistes, hostiles à l'extraction minière sous-marine.

Ce report « constitue une victoire historique pour la nature, la science et la pression de l'opinion publique », s'est félicité le WWF dans un communiqué. « Cela devrait être le coup de grâce pour l'industrie minière des grands fonds en Norvège », a réagi Haldis Tjeldflaat Helle chez Greenpeace. « Aucun gouvernement réellement engagé dans une gestion durable des océans ne peut soutenir l'exploitation minière des fonds marins », a-t-elle ajouté dans un communiqué.



Les fonds marins norvégiens recèlent des ressources stratégiques, mais leur extraction reste coûteuse et controversée. Photo iStock

Pour ses partisans au sein du gouvernement, l'exploitation des fonds marins est pourtant un moyen de préparer l'économie du royaume à la fin de la rente pétrolière qui fait la richesse du pays. Elle est également, selon eux, une manière de contribuer à la transition énergétique tout en réduisant la dépendance des Occidentaux à la Chine.

Les abysses contiennent des métaux indispensables à la fabrication d'éoliennes ou de batteries de voitures électriques. Selon une éva-

luation officielle datant de 2023, les fonds marins norvégiens recèleraient notamment 38 millions de tonnes de cuivre et 45 millions de tonnes de zinc, ainsi que des volumes « significatifs » de terres rares, sur lesquelles la Chine exerce un quasi-monopole.

Projets internationaux

Au-delà des conséquences sur l'environnement, les coûts d'extraction de ces métaux à des milliers de mètres sous la surface de l'eau sont

encore prohibitifs, d'autant plus que les teneurs au fond des océans ne sont pas spécialement plus élevées que celles des gisements sur la terre ferme. L'industrie minière norvégienne regrette la décision du gouvernement et craint que les acteurs qui s'étaient positionnés sur ce créneau se tournent vers des projets internationaux. Les îles Cook notamment, en coopération avec la Chine, ont par exemple attribué en 2022 des licences d'exploration à trois entreprises.

La controversée société canadienne The Metals Company (TMC) ambitionne, de son côté, d'aller collecter des nodules polymétalliques situés au fond de l'océan Pacifique dans des eaux internationales. Cela va à l'encontre des principes défendus par l'Autorité internationale des fonds marins. Mais TMC compte sur une loi américaine réactivée par le président Donald Trump, qui a fait de la production de métaux une priorité nationale. — E. Go.

Anthropic espère débarquer à Wall Street avant OpenAI

BOURSE

Anthropic entame les procédures pour son introduction en Bourse, envisagée pour 2026.

La start-up d'IA vise une valorisation de 300 milliards de dollars.

Juliette Roussel

L'introduction en Bourse (IPO) d'Anthropic aura-t-elle lieu en 2026 ? Les préparatifs semblent en tout cas commencer. La start-up d'intelligence artificielle a fait appel

au cabinet d'avocats Wilson Sonsini pour préparer ce qui serait l'une des plus grandes cotations d'une société du secteur technologique jamais réalisées, selon le « Financial Times ».

Le cabinet Wilson Sonsini conseille Anthropic depuis 2022, notamment sur les aspects commerciaux des investissements de plusieurs milliards de dollars apportés par Amazon. Ce cabinet a travaillé sur des grandes introductions en Bourse d'entreprises de tech, telles que Google, LinkedIn et Lyft.

La start-up joue du coude avec Open AI : le concepteur de ChatGPT compte lever au moins 60 milliards de dollars à l'occasion de son introduction à la Bourse de New York, qui pourrait se tenir l'année prochaine ou début 2027. La directrice financière d'OpenAI, Sarah

Friar, a déclaré fin novembre qu'une cotation ne faisait toutefois pas partie des plans à court terme.

Avancer avec prudence

L'hypothèse d'une cotation d'Anthropic rend enthousiastes ses investisseurs, qui espèrent que l'entreprise prenne le dessus sur son plus grand rival en étant cotée en premier. Mais la start-up avance prudemment.

L'entreprise aurait déjà eu quelques discussions « préliminaires et informelles » avec de grandes banques d'investissement, mais ne serait « pas près de choisir ses souscripteurs d'IPO », selon des personnes au vent de l'affaire. Aucune date n'est réellement fixée : une source ayant connaissance des plans d'Anthropic mise sur 2026, une autre personne proche de l'entre-

prise estime qu'une IPO si tôt est peu probable.

« C'est une pratique assez courante pour les entreprises opérant à notre échelle et à notre niveau de revenus de fonctionner comme si elles étaient des sociétés cotées en Bourse, a déclaré un porte-parole d'Anthropic. Nous n'avons pris aucune décision quant à savoir si et quand nous allons devenir cotés, et n'avons aucune information à partager pour le moment. » Les IPO d'OpenAI et Anthropic pourraient être également gênées par les coûts astronomiques de l'entraînement des modèles d'IA, qui rendent leurs performances financières difficiles à prévoir.

Les deux sociétés tenteront des introductions à des valorisations sans précédent pour des start-up de tech. Fondé en 2021 par d'anciens employés d'OpenAI, Anthropic a

récemment été évalué à 183 milliards de dollars. Mais le mois dernier, l'entreprise s'est engagée à utiliser les services cloud de Microsoft pour 30 milliards de dollars, et a reçu en retour un engagement de 15 mil-

liards de dollars de Microsoft et Nvidia. Ces accords réciproques pourraient valoriser le groupe entre 300 et 350 milliards de dollars en Bourse. De son côté, OpenAI a été valorisé à 500 milliards en octobre. ■

Les Echos
Le Parisien
SERVICES

DIFFUSEZ VOS ENQUÊTES PUBLIQUES DANS LES ECHOS

Contactez notre équipe au 01 87 39 70 08
ou prenez rendez-vous via le QRcode

SÉANCE DU 03 - 12 - 2025
CAC 40 : 8087,42 (0,16 %) NEXT 20 : 11707,27 (-0,49 %)
CAC LARGE 60 : 8704,5 (0,12 %)
CAC ALL-TRADABLE : 5982,96 (0,11 %)
DATE DE PROROGATION : 25 NOVEMBRE

CAC 40

VALEURS MNÉMO / INFO / OST	DEVISE / DATE DÉTACH. / DIV	OLV VOL N°8 TITRES	CLOT	% HAUT	% VEIL	% AN	BPA
ACCOR (AC) ♦		A 4683	46,81	+ 0,36	+ 6,49		
FR0000120404	02/06/25 126	552184	46,94	+ 4,88	511		269
AIR LIQUIDE (AL) ♦		A 167	167,76	+ 0,31	+ 4,36		
FR0000120073	19/05/25 13	50944	164,4	+ 2,38	187,2		
AIRBUS GROUP (AIR) ♦		A 191 32	198,12	+ 4	+ 28	34	
FR0000235110	22/04/25 17	2159696	199,54	+ 7,49	216,95		58,25
ARCELOORMITTAL (MT) ♦		A 3767	36,6	+ 1,93	+ 63,37		
LUXE08757887	12/11/25 02	2422090	37,67	+ 0,94	17,81		
AXA (CS) ♦		A 385	38,19	+ 1,04	+ 11,28		
FR0000120638	05/05/25 215	2578862	38,52	+ 1,11	4361		
BNP PARIBAS (BNP) ♦		A 7503	74,25	+ 1,11	+ 57,92		
FR0000131104	26/09/25 259	1196 784 757	75,38	+ 1,5	84,7		349
BOUYGUES (EN) ♦		A 4344	43,05	+ 0,99	+ 50,84		
FR0000120503	05/05/25 2	709000	42,47	+ 9,54	43,85		
BUREAU VERITAS (BV) ♦		A 2638	26,42	+ 0,15	+ 9,95		
FR0000174348	01/03/25 09	4538715520	26,72	+ 7,43	215,4		341
CAP-GEIN (CAP) ♦		A 13735	26,4	+ 8,83	24,12		
FR0000125338	20/05/25 14	171343471	134,5	+ 9,93	170		248
CARREFOUR (CA) ♦		A 13395	13,25	+ 0,07	+ 1,49		
FR0000120172	30/05/25 115	1982725	12,8	+ 0,97	15,95		
CREDIT AGRICOLE (ACA) ♦		A 16385	12,46	+ 2,42	+ 115,8		85
FR0000045072	26/05/25 11	2806223	16,86	+ 1,07	+ 17,36		
DANONE (BN) ♦		A 7616	16,84	+ 7,04	17,75		
FR0000120644	05/05/25 215	3025 902 350	16,66	+ 33,17	101		66
DASSAULT SYSTEMES (DSY) ♦		A 2214	76,62	+ 0,1	+ 11,66		
FR0000120853	10/06/25 121	918188	77,2	+ 0,13	80,74		
EDENRED (EDEN) ♦		A 1841	76,2	+ 18,24	63,52		281
FR0000120853	10/06/25 121	239891084	76,2	+ 18,24	63,52		
ENGIE (ENI) ♦		A 2166	23,41	+ 0,04	+ 30,12		
FR0000120848	25/04/25 148	2241010	23,42	+ 3,19	41,17		
ESSILORLUXOTICA (EL) ♦		A 3058	23,08	+ 2,77	22,98		111
FR0000120853	10/06/25 121	239891084	23,08	+ 2,77	22,98		
EUROFINS SCIENT. (ERF) ♦		A 5942	18,25	+ 0,08	+ 42,41		62
FR0000120853	10/06/25 121	239891084	18,51	+ 28,38	34,93		
EUROFINS SCIENT. (ERF) ♦		A 5942	18,25	+ 0,08	+ 42,41		62
FR0000120853	10/06/25 121	239891084	18,51	+ 28,38	34,93		
EUROFINS SCIENT. (ERF) ♦		A 5942	18,25	+ 0,08	+ 42,41		62
FR0000120853	10/06/25 121	239891084	18,51	+ 28,38	34,93		
EUROFINS SCIENT. (ERF) ♦		A 5942	18,25	+ 0,08	+ 42,41		62
FR0000120853	10/06/25 121	239891084	18,51	+ 28,38	34,93		
EUROFINS SCIENT. (ERF) ♦		A 5942	18,25	+ 0,08	+ 42,41		62
FR0000120853	10/06/25 121	239891084	18,51	+ 28,38	34,93		
EUROFINS SCIENT. (ERF) ♦		A 5942	18,25	+ 0,08	+ 42,41		62
FR0000120853	10/06/25 121	239891084	18,51	+ 28,38	34,93		
EUROFINS SCIENT. (ERF) ♦		A 5942	18,25	+ 0,08	+ 42,41		62
FR0000120853	10/06/25 121	239891084	18,51	+ 28,38	34,93		
EUROFINS SCIENT. (ERF) ♦		A 5942	18,25	+ 0,08	+ 42,41		62
FR0000120853	10/06/25 121	239891084	18,51	+ 28,38	34,93		
EUROFINS SCIENT. (ERF) ♦		A 5942	18,25	+ 0,08	+ 42,41		62
FR0000120853	10/06/25 121	239891084	18,51	+ 28,38	34,93		
EUROFINS SCIENT. (ERF) ♦		A 5942	18,25	+ 0,08	+ 42,41		62
FR0000120853	10/06/25 121	239891084	18,51	+ 28,38	34,93		
EUROFINS SCIENT. (ERF) ♦		A 5942	18,25	+ 0,08	+ 42,41		62
FR0000120853	10/06/25 121	239891084	18,51	+ 28,38	34,93		
EUROFINS SCIENT. (ERF) ♦		A 5942	18,25	+ 0,08	+ 42,41		62
FR0000120853	10/06/25 121	239891084	18,51	+ 28,38	34,93		
EUROFINS SCIENT. (ERF) ♦		A 5942	18,25	+ 0,08	+ 42,41		62
FR0000120853	10/06/25 121	239891084	18,51	+ 28,38	34,93		
EUROFINS SCIENT. (ERF) ♦		A 5942	18,25	+ 0,08	+ 42,41		62
FR0000120853	10/06/25 121	239891084	18,51	+ 28,38	34,93		
EUROFINS SCIENT. (ERF) ♦		A 5942	18,25	+ 0,08	+ 42,41		62
FR0000120853	10/06/25 121	239891084	18,51	+ 28,38	34,93		
EUROFINS SCIENT. (ERF) ♦		A 5942	18,25	+ 0,08	+ 42,41		62
FR0000120853	10/06/25 121	239891084	18,51	+ 28,38	34,93		
EUROFINS SCIENT. (ERF) ♦		A 5942	18,25	+ 0,08	+ 42,41		62
FR0000120853	10/06/25 121	239891084	18,51	+ 28,38	34,93		
EUROFINS SCIENT. (ERF) ♦		A 5942	18,25	+ 0,08	+ 42,41		62
FR0000120853	10/06/25 121	239891084	18,51	+ 28,38	34,93		
EUROFINS SCIENT. (ERF) ♦		A 5942	18,25	+ 0,08	+ 42,41		62
FR0000120853	10/06/25 121	239891084	18,51	+ 28,38	34,93		
EUROFINS SCIENT. (ERF) ♦		A 5942	18,25	+ 0,08	+ 42,41		62
FR0000120853	10/06/25 121	239891084	18,51	+ 28,38	34,93		
EUROFINS SCIENT. (ERF) ♦		A 5942	18,25	+ 0,08	+ 42,41		62
FR0000120853	10/06/25 121	239891084	18,51	+ 28,38	34,93		
EUROFINS SCIENT. (ERF) ♦		A 5942	18,25	+ 0,08	+ 42,41		62
FR0000120853	10/06/25 121	239891084	18,51	+ 28,38	34,93		
EUROFINS SCIENT. (ERF) ♦		A 5942	18,25	+ 0,08	+ 42,41		62
FR0000120853	10/06/25 121	239891084	18,51	+ 28,38	34,93		
EUROFINS SCIENT. (ERF) ♦		A 5942	18,25	+ 0,08	+ 42,41		62
FR0000120853	10/06/25 121	239891084	18,51	+ 28,38	34,93		
EUROFINS SCIENT. (ERF) ♦		A 5942	18,25	+ 0,08	+ 42,41		62
FR0000120853	10/06/25 121	239891084	18,51	+ 28,38	34,93		
EUROFINS SCIENT. (ERF) ♦		A 5942	18,25	+ 0,08	+ 42,41		62
FR0000120853	10/06/25 121	239891084	18,51	+ 28,38	34,93		
EUROFINS SCIENT. (ERF) ♦		A 5942	18,25	+ 0,08	+ 42,41		62
FR0000120853	10/06/25 121	239891084	18,51	+ 28,38	34,93		
EUROFINS SCIENT. (ERF) ♦		A 5942	18,25	+ 0,08	+ 42,41		62
FR0000120853	10/06/25 121	239891084	18,51	+ 28,38	34,93		
EUROFINS SCIENT. (ERF) ♦		A 5942	18,25	+ 0,08	+ 42,41		62
FR0000120853	10/06/25 121	239891084	18,51	+ 28,38	34,93		
EUROFINS SCIENT. (ERF) ♦		A 5942	18,25	+ 0,08	+ 42,41		62
FR0000120853	10/06/25 121	239891084	18,51	+ 28,38	34,93		
EUROFINS SCIENT. (ERF) ♦		A 5942	18,25	+ 0,08	+ 42,41		62
FR0000120853	10/06/25 121	239891084	18,51	+ 28,38	34,93		
EUROFINS SCIENT. (ERF) ♦		A 5942	18,25	+ 0,08	+ 42,41		62
FR0000120853	10/06/25 121	239891084	18,51	+ 28,38	34,93		
EUROFINS SCIENT. (ERF) ♦		A 5942	18,25	+ 0,08	+ 42,41		62
FR0000120853	10/06/25 121	239891084	18,51	+ 28,38	34,93		
EUROFINS SCIENT. (ERF) ♦		A 5942	18,25	+ 0,08	+ 42,41		62
FR0000120853	10/06/25 121	239891084	18,51	+ 28,38	34,93		
EUROFINS SCIENT. (ERF) ♦		A 5942	18,25	+ 0,08	+ 42,41		62
FR0000120853	10/06/25 121	239891084	18,51	+ 28,38	34,93		
EUROFINS SCIENT. (ERF) ♦		A 5942	18,25	+ 0,08	+ 42,41		62
FR0000120853	10/06/25 121	239891084	18,51	+ 28,38	34,93		
EUROFINS SCIENT. (ERF) ♦		A 5942	18,25	+ 0,08	+ 42,41		62
FR0000120853	10/06/25 121	239891084	18,51	+ 28,38	34,93		
EUROFINS SCIENT. (ERF) ♦		A 5942	18,25	+ 0,08	+ 42,41		62
FR0000120853	10/06/25 121	239891084	18,51	+ 28,38	34,93		
EUROFINS SCIENT. (ERF) ♦		A 5942	18,25	+ 0,08	+ 42,41		62
FR0000120853	10/06/25 121	239891084	18,51	+ 28,38	34,93		
EUROFINS SCIENT. (ERF) ♦		A 5942	18,25	+ 0,08	+ 42,41		62
FR0000120853	10/06/25 121	239891084	18,51	+ 28,38	34,93		
EUROFINS SCIENT. (ERF) ♦		A 5942	18,25	+ 0,08	+ 42,41		62
FR0000120853	10/06/25 121	239891084	18,51	+ 28,38	34,93		
EUROFINS SCIENT. (ERF) ♦		A 5942	18,25	+ 0,08	+ 42,41		62
FR0000120853	10/06/25 121	239891084	18,51	+ 28,38	34,93		
EUROFINS SCIENT. (ERF) ♦		A 5942	18,25	+ 0,08	+ 42,41		62
FR0000120853	10/06/25 121	239891084	18,51	+ 28,38	34,93		
EUROFINS SCIENT. (ERF) ♦		A 5942	18,25	+ 0,08	+ 42,41		62
FR0000120853	10/06/25 121	239891084	18,51	+ 28,38	34,93		
EUROFINS SCIENT. (ERF) ♦		A 5942	18,25	+ 0,08	+ 42,41		62
FR0000120853	10/06/25 121	239891084	18,51	+ 28,38	34,93		
EUROFINS SCIENT. (ERF) ♦		A 5942	18,25	+ 0,08	+ 42,41		62
FR0000120853	10/06/25 121	239891084	18,51	+ 28,38	34,93		
EUROFINS SCIENT. (ERF) ♦		A 5942	18,25	+ 0,08	+ 42,41		62
FR0000120853	10/06/25 121	239891084	18,51	+ 28,38	34,93		
EUROFINS SCIENT. (ERF) ♦		A 5942	18,25	+ 0,08	+ 42,41		62
FR0000120853	10/06/25 121	239891084	18,51	+ 28,38	34,93		
EUROFINS SCIENT. (ERF) ♦		A 5942	18,25	+ 0,08	+ 42,41		62
FR0000120853	10/06/25 121	239891084	18,51	+ 28,38	34,93		
EUROFINS SCIENT. (ERF) ♦		A 5942	18,25	+ 0,08	+ 42,41		62
FR0000120853	10/06/25 121	239891084	18,51	+ 28,38	34,93		
EUROFINS SCIENT. (ERF) ♦		A 5942	18,25	+ 0,08	+ 42,41		62
FR0000120853	10/06/25 121	239891084	18,51	+ 28,38	34,93		
EUROFINS SCIENT. (ERF) ♦		A 5942	18,25	+ 0,08	+ 42,41		62
FR0000120853	10/06/25 121	239891084	18,51	+ 28,38	34,93		
EUROFINS SCIENT. (ERF) ♦		A 5942	18,25	+ 0,08	+ 42,41		62
FR0000120853	10/06/25 121	239891084	18,51	+ 28,38	34,93		
EUROFINS SCIENT. (ERF) ♦		A 5942	18,25	+ 0,08	+ 42,41		62
FR0000120853	10/06/25 121	239891084	18,51	+ 28,38	34,93		
EUROFINS SCIENT. (ERF) ♦		A 5942	18,25	+ 0,08	+ 42,41		62
FR0000120853	10/06/25 121	239891084	18,51	+ 28,38	34,93		
EUROFINS SCIENT. (ERF) ♦		A 5942	18,25	+ 0,08	+ 42,41		62
FR0000120853	10/06/25 121	239891084	18,51	+ 28,38	34,93		
EUROFINS SCIENT. (ERF) ♦		A 5942	18,25	+ 0,08	+ 42,41		6

carnet

PORTRAIT

par Claude Vincent

Sohrab Bahar, le trublion du caviar

On connaissait les Petrossian, Kaviari, Prunier et autres prestigieuses marques de caviar. Il va falloir compter avec Casparian. Discrète jusqu'à présent, elle entend bien se montrer davantage, avec au programme, un showroom à Paris l'an prochain et, après une plateforme historique en région parisienne, l'ouverture d'une deuxième en septembre dans les Emirats pour servir le Moyen-Orient. A sa tête, le Franco-Iranien Sohrab Bahar, 51 ans.

En 1978, à Téhéran, les Bahar – « printemps » en persan – ont pignon sur rue. L'arrière-grand-père est un homme de lettres respecté, le grand-père et le grand-oncle possèdent une grande entreprise frigorifique dans laquelle travaille son père. Quand, fin 1979, la révolution islamique pousse Sohrab et sa famille vers Paris avec juste un petit viatique, le gamin de cinq ans doit tout réinventer : langue, statut, repères. « Mais j'ai traversé cette période sans être vraiment impacté, mes parents m'ont protégé », reconnaît-il. Scolarisé, il préfère arrêter le lycée en première pour travailler, vivant « de petits boulots payés à l'heure » chez Jour de Fêtes, une société d'événementiel. Le caviar débarque par hasard en 1992 quand un « grand monsieur du secteur » lui propose d'aller en Iran acheter les précieux œufs d'esturgeons. « Je n'y connaissais rien ! Mais je suis curieux et c'était une occasion de gagner des sous, j'ai toujours fonctionné dans l'urgence. Je pars avec en tête trois mots clés : taille, fermeté et goût des œufs ! »

Nature et relations diplomatiques

Bientôt, le rythme s'accélère. Il se forme auprès des meilleurs, apprend les subtilités du métier : sélection des poissons, ouverture, nettoyage, salaison, mise en boîte... « Sans être maniaque, j'ai le souci du détail, du plus juste possible et du toujours mieux. Et le caviar ce n'est pas que des œufs d'esturgeon. C'est un univers très dépendant de la nature, des relations diplomatiques, des règles du commerce... » Il se constitue au passage une petite clientèle en France. En 2008, l'interdiction de la pêche des esturgeons vient chambouler le monde ancestral du caviar en multipliant les élevages.

L'expertise acquise en quinze ans par Sohrab Bahar



Casparian

devient un plus. Il fonde Casparian en 2011, à 37 ans, y consacrant la moitié de son temps à côté de Jour de Fêtes. Et quand les « gilets jaunes » puis le Covid malmenent l'événementiel, il décide de sauter le pas en se consacrant entièrement à Casparian. « Une période très compliquée », se souvient-il. Son épouse Emilie, formée à la Faculté de Nanterre, le rejoint après dix-huit ans chez Publicis pour structurer l'entreprise, tandis que lui part en quête des meilleurs élevages. Son modèle est clair : rester « focus » sur le caviar et l'excellence – ni saumon fumé, tarama, rillettes de poisson ou œufs de truite comme nombre de ses concurrents et il se concentre sur le « CHR » (Cafés-Hôtels-Restaurants), pari osé à l'époque.

Aujourd'hui, la vente directe au consommateur ne pèse toujours que 30 % du chiffre d'affaires. Ce passionné qui n'est jamais aussi à l'aise que dans les cuisines d'un palace parisien, comme le Meurice, pour défendre ses convictions dépose aussi la marque Maître Caviar avec l'idée « d'informer, d'éviter les confusions et les bêtises qu'on raconte sur le caviar ». Sohrab, depuis plus de trente ans, a tout vu de l'évolution du marché, comme l'arrivée d'établissements « festifs » friands de caviar de qualité à côté des traditionnels restaurants gastronomiques, ce qui a contribué à élargir et rajeunir la clientèle. « Le caviar est sorti de la saisonnalité, il y a juste un petit sursaut en fin d'année », constate Sohrab Bahar, qui sert plusieurs centaines d'établissements dans le monde, dont 35 étoilés.

Dans ce secteur ultra-concurrentiel, la moindre information est stratégique. « Je peux juste vous dire que nous sommes en croissance de 25 % par an depuis cinq ans et on vise 29 % avec notre nouvelle plateforme », confie le PDG avant de partir prendre l'avion. « C'est un métier très dur », sourit cet autodidacte qui concède un petit syndrome – « de moins en moins fort » – de l'imposteur. « Je ne suis pas sûr de le conseiller à mon fils plus tard ». En troisième année de bachelier à l'ESCP, ce dernier a le temps de voir venir. ■

ENTREPRISES

AIGLON
Grégoire Huet
est désormais président de ce fabricant d'ingrédients naturels et minéraux pour les industries pharmaceutique et cosmétique.

Grégoire Huet, 47 ans, est diplômé d'HEC et de l'ESME Sudria. Au cours de sa carrière, il a occupé différentes fonctions marketing chez Nestlé et divers postes de direction dans les secteurs cosmétique et santé chez ANJAC Health & Beauty. Dernièrement, il a repris et dirigé la société Pascual.

LA FRANCE MUTUALISTE
Olivier Della Santina
Pascal Rivière
Sonia Colomb-Combrouze
Guillaume Fait

sont nommés, au sein de cette mutuelle qui accompagne les militaires pour la gestion de leur épargne et la préparation de leur retraite, directeur général délégué, chargé de la direction financière, technique, RSE, relation adhérent et expérience client, directrice de missions auprès de la directrice générale et directeur des systèmes d'information. Pascale Rivière et Sonia Colomb-Combrouze entrent au comité exécutif de cette filiale de Malakoff Humanis.

Olivier Della Santina, 43 ans, diplômé de Centrale Supélec, est membre du comité exécutif de Malakoff Humanis. Il conserve les fonctions de directeur des marchés sur mesure qu'il assume depuis plus d'un an. C'est en 2012 qu'il a intégré Malakoff Humanis. Il fut directeur actuariat dès 2016, puis directeur des investissements en

2021.


Pascal Rivière, 52 ans, diplômé de l'Edhec, a démarré au sein de l'OCIRP en 2000. D'abord responsable gestion délégué, il a exercé divers postes jusqu'à devenir directeur général en 2015.

Sonia Colomb-Combrouze, 50 ans, titulaire d'une maîtrise d'économie appliquée et d'un MBA ESG en marketing et publicité, fut responsable digital et marketing clients de Groupama Banque. Elle a participé au lancement d'Orange Bank avant d'œuvrer pour IBM Interactive. Elle était directrice associée au sein de la division bancassurance de BearingPoint.

Guillaume Fait, 50 ans, ingénieur diplômé de l'ISAE-Supaero, est membre du comité de direction depuis un an. Débutant dans le conseil, il a intégré, en 2002, le groupe Société Générale où il a occupé des postes de direction de projet puis de programme. Il a rejoint La France Mutualiste en 2020. Il y était directeur de la transformation et de l'organisation.

BERTRAND FRANCHISE
Muriel Pinson
dirigera dès janvier Le Paradis du Fruit et Hanoi Cà Phê.

Muriel Pinson, 55 ans, diplômée de l'IAE de Lille, a d'abord travaillé dans le prêt-à-porter et en banque. Au sein du groupe Agapes elle a pris la direction régionale Nord-Est de Flunch puis la direction des opérations France. Chez Burger King, elle a dirigé le réseau succursaliste puis le réseau franchise Ile-de-France.

 Envoyez vos nominations à carnetlesechos@nomination.fr

EN PARTENARIAT AVEC
 **nomination**
SMART DATA FOR BUSINESS PERFORMANCE



Ils sont nés un 4 décembre

- **Nataša Andonova**, footballeuse, 32 ans.
- **Patrick Abadie**, fondateur de Delville Management, 51 ans.
- **Cécile Bernard**, managing director de Sotheby's Europe, 57 ans.
- **Jean-Michel Blanquer**, ex-ministre de l'Éducation nationale, 61 ans.
- **Sergueï Bubka**, perchiste, 62 ans.
- **Jeff Bridges**, acteur, 76 ans.
- **Chiara Corazza**, ex-directrice générale du Women's Forum, présidente de CCC, 66 ans.
- **Jean-Pierre Darroussin**, comédien, 72 ans.
- **Maxime Delauney**, producteur, 44 ans.
- **Thomas Grenon**, directeur général du Laboratoire national de métrologie et d'essais, 62 ans.
- **Rémy Grosso**, rugbyman, 37 ans.
- **Christian Jacob**, ancien ministre, homme politique, 66 ans.
- **Jay Z**, rappeur, 56 ans.
- **Alexandra Mathiolon**, PDG de Serfim, 36 ans.
- **Alain-Emmanuel Raynal**, fondateur de Miyu, 44 ans.
- **Nathalie Rykiel** styliste, 70 ans.
- **Perla Servan-Schreiber**, femme de presse, 82 ans.
- **Elsa Schalck**, avocate, 39 ans.
- **Tigrane Seydoux**, cofondateur de Big Mamma, 41 ans.
- **Nafessa Williams**, actrice, 36 ans.

EURONEXT HORS SRD										ACTIONS FRANÇAISES	
ISIN	VALEUR	Δ	OLV	+HT	+BS	CLÔT	ÉCART	VOL			
FR001285857	ABEC	Δ	C 8,44	8,6	8,2	8,32	- 1,42	5/65			
FR0000269852	ALBION PHARMA	Δ	B 38	38	36,3	3,77	- 1,31	2636/09			
FR0014004H16	ABL DIAGNOSTICS	C	306	306	306	3,06		27			
FR0000064602	ACANTHE DEV.	C	0,236	0,237	0,235	0,236 + 0,86		2702			
FR0000078681	ACTEOS	Δ	C 1,02	1,02	1	1	- 1,96	1028			
BE0974269012	ADC SNC	C				88	+ 5,36				
FR0014007284	AELIS FARMA	B	1,1	1,25	0,95	1,09	- 354	76385			
FR0012330777	AFFLUENT MEDICAL	B	1,52	1,54	1,5	1,5	- 1,32	36/5			
FR0000053027	AKWEL	Δ	B 8,18	8,18	8	8,18	+ 148	1261			
FR0000062465	ALAN ALLMAN	C				33	+ 765				
FR0000053817	ALTAMIR	B	306	307	306	306,4	- 0,03	930			
FR0000039216	ALTAREIT		8530	530	530	530		1			
FR001285636	ARTEA	C	8,85	8,85	8,75	8,75	- 113	15			
FR0000076932	ARTICIS NOM.		8800	8600	8600	8600	+ 0,58	1			
FR0014004W88	ARVERNE GROUP	B	5,05	5,05	4,98	4,98	- 139	1824			
FR001992700	ATEME	Δ	B 6,54	6,59	6,36	6,36	- 2,75	40903			
FR001435482	ATLAND	B	405	405	40	40	- 124	42			
FR0000081780	AUGROS CP.	C	6,45	6,45	5,7	5,7	- 6,54	150			
FR0000039232	AUREA	Δ	C 6,02	6,1	5,6	6,1	+ 0,33	514			
FR001400CR17	AVENIR TELECOM	C	0,036	0,036	0,035	0,035	- 1/2	125784			
FR0000062788	BARBARA BJA	C				45					
FR0000422208	BASSAC	B	485	502	49	48	- 3,54	1026			
FR0000074072	BIGBEN INTERACTIVEA	C	1,054	1,056	1,02	1,048	- 0,95	15863			
FR0000062150	BLECKER	B	112	112	112	112	+ 2,75	49			
FR0000074254	BOURSE DIRECT	C	4,27	4,27	4,78	4,26	+ 04,7	7784			
FR0000081137	BURELLE	A	411	411	405	408	- 1,22	47			
SN0000033192	C.F.O.A	C				18					
FR0000044554	CA TCI/CLUSE 31 CCI	C	0,086	1/0	105,22	110	+ 046	223			
FR001400S87	CAMBODGE	A	985	985	98	98	+ 103	130			
FR0010181978	CBO TERRITOIRE	C	362	363	361	3,63		26149			
FR0000037475	CF-COMPAGNIE FONC	C				144					
FR0000060907	CHAUSSERIA	C				262					
FR0004031763	COHERIS	Δ	C			133	- 0,71				
FR0000063593	COURTIS	C	116	121	116	121	+ 4,31	5			
FR0000044323	CRICAM ALPES PROV.	C	12702	1268	124	124,52	- 1,95	1088			
FR0000089508	CRICAM ATL. VENDÉE	C	123	12342	1215	1215	- 1,22	306			
FR0010483768	CRICAM BIRE PC. CC	B	271	27635	271	27339	+ 0,52	8359			
FR0000045213	CRICAM ELLE-VILAINNE	C	1100	10002	965	100,02	+ 0,02	1287			
FR0010461053	CRICAM LANGUEDOC CCI	C	7297	78	7601	76,01	- 2,51	436			
FR0000045238	CRICAM LOIRE HAUTE	C	9654	9654	9174	96	- 0,57	1824			
FR0000045551	CRICAM MORBHAN	C				888	- 2,8				
FR0000089514	CRICAM NORD FR.	B	26	265	259	26,08	- 04	13435			
FR0000044364	CRICAM NORM. SEINE	C	17302	1182	116	116	- 1,96	998			
FR0000045528	CRICAM PARIS IDF	B	0,882	111	1085	110,22	+ 1,31	1666			

EURONEXT HORS SRD										Suite		ACTIONS FRANÇAISES	
ISIN	VALEUR	Δ	OLV	+HT	+BS	CLÔT	ÉCART	VOL					
FR0000045346	CRICAM SUD RHONE		C	184,52	187	186,5	186,5					162	
FR0000045304	CRICAM TOURISTOU		C	0,51	1124	10802	108,02	- 0,99				1739	
FR0000050395	CROSS WOOD		C				111						
FR0014004Y66	DEEZER		A	1025	112	1025	1,05	+ 244				3074	
FR0000062978	DEKUPLE	Δ	C	261	261	256	25,8	- 115				389	
FR0000061260	DOCK&PETRAMBES		C	935	935	935	938	+ 1,08				1	
FR0014004Z87	EAGLE FOOTBALL GR.		C	154	158	154	1,58	+ 26				624	
FR0000053719	ELECT ET EAUX MAD.		C	2,86	2,86	2,84	2,84	- 704				370	
FR0000031023	ELECTRISASSBOURG		B	175,5	177	173,5	175	- 0,57				871	
FR0000061475	EURASIA FONC. INV.		C				878						
FR0000457238	EXEL INDUSTRIES		B	387	387	382	38,7					157	
FR0014003A04	EXPLOIRS PROCHIM		C				27						
FR0000062101	FCASINO CANNES		B	1470	1490	1470	1490	+ 136				3	
FR0000038184	FILIPP		C	0,12	0,12	0,12	0,12	- 0,89				985	
FR0000061418	FINOCH OFFSH.		C	26,8	26,8	26,8	26,8					1	
FR0000060535	FINOCH REAL EST.		B	165	165	165	165					1	
FR001665280	FIOREAC AERO		C	11,35	11,8	11,35	11,85	+ 3,95				20639	
FR0000060824	FINANCIERE MAJUS		C				88						
FR0000060590	FINANCIERE 7INVEST		C				636						
FR0010341032	FONCIERE INEA		B	32,8	331	32,7	33,1	+ 0,92				1086	
FR0000056795	FONCIERE VOLTA		C	8,4	94	8,4	9,4	+ 1059				30	
FR0014005883	FORSEER POWER SA		B	0,268	0,273	0,256	0,256	- 3,58				72592	
FR000588075	FREY		B	25,2	292	25,2	29,2	+ 0,69				165	
FR0000031973	FSDV		C	175	175	175	175	+ 0,58				15	
FR0000034894	GAUMONT		B	91	91	91	91	- 162				361	
FR0000053035	GEA	Δ	C	71	75	70,5	75	+ 5,63				261	
CH0308403085	GENEURO RW	Δ	B	0,042	0,048	0,04	0,048	+ 90				257054	
FR0018183685	GENSIGHT BIOLOGICS	Δ	B	0,138	0,142	0,106	0,106	- 34,29				4668528	
FR0004100338	GRUPE JAU		C				15						
FR001012646	GRUPE PARTOUCHE		B	1785	18	1785	18	+ 0,56				351	
FR0010287241	GRUPE PZZCRINO		C	58	594	59	584	+ 171				91	
FR0000066755	HAULOTTE GROUP	Δ	B	214	216	214	216	+ 0,94				2738	
FR0000054231	HIGH CO.	Δ	C	39	382	382	3,85	- 154				15862	
FR0000065278	HOPSCOTCH GROUPE	Δ	12,9	12,9	12,85	12,85	- 0,36					14	
FR0004165801	HOTELS DE PARIS		C				2	- 2,01					
FR0014002Y14	HYDROGHE FRANCE	Δ	B	4	4	3,91	3,91	- 0,51				2983	
FR0000051593	IDX		B	684	688	682	68,4					71	
FR0000064958	IMMO. DASSAULT		B	486	496	496	4,96	+ 0,2				49	
FR0000064958	INTXCA		C				28						
FR0010287241	JACQUES BICHART	Δ	C	4,2	4,56	4,2	4,56	+ 1,22				858	
FR0000066607	LACROIX GROUP	Δ	C	1185	1185	11,7	11,85					3004	
FR0014002Y13	LATECOERE		B	0,013	0,013	0,013	0,013	- 1,53				112463	
FR0006844484	LAURENT-PERRIER		B	962	972	95,8	96					350	
FR0014002Y01	LHYFE		B	3	3	2,99	2,995	- 0,17				536	

Les Echos ENTREPRENEURS

ENJEUX Les quartiers prioritaires de la politique de la ville ne manquent pas de potentiels créateurs d'entreprise. Malgré des difficultés d'accès au crédit et un environnement économique peu favorable, beaucoup d'habitants souhaitent y développer des activités économiques.

Mobilisation générale pour faire émerger les entrepreneurs des quartiers

Bruno Askenazi

L'envie d'entreprendre y progresse fortement. En 2023, 26 % des habitants des quartiers prioritaires de la ville (QPV) étaient entrepreneurs ou avaient la ferme intention de le devenir, selon Bpifrance. C'est 12 points de plus qu'en 2018. Mais cette volonté d'entreprendre resurgit-elle sur la vitalité de ces quartiers souvent en manque d'activités économiques et d'emplois locaux ?

Pour Frédéric Lavenir, président de l'Adie, association qui finance et accompagne de nombreux porteurs de projet dans les QPV, la plupart de ces entrepreneurs s'installent volontairement dans leur quartier d'origine. « Il ne s'agit plus d'entreprendre faute d'avoir trouvé un poste de salarié, mais de devenir indépendant et s'épanouir dans un métier qu'on a choisi au sein d'un environnement auquel on est attaché. »

Entreprendre dans un milieu que l'on connaît par cœur a des avantages. Famille et proches permettent de rassembler un peu de « Love Money » pour réaliser les premiers tests avant de trouver la bonne formule. Commerces, services et artisanats parviennent ainsi à émerger avec le soutien d'associations d'aide à la création (Adie, BGE, Initiative France, Positiv...). On compte environ 720.000 entreprises basées en QPV, en majorité individuelles.

Prêts d'honneur solidaires

Mais au contact de consommateurs à faible revenu, elles rencontrent plus de difficultés à générer du chiffre d'affaires : en moyenne 1,7 million d'euros par an avec un effectif de 4,53 personnes (ETP). En découle une moindre capacité à tenir la distance. Si certaines activités de petite



Quartier Général (ici en 2024) réunit l'écosystème d'accompagnement de l'entrepreneuriat dans les quartiers. Photo Bpifrance

restauration fonctionnent correctement en captant une clientèle locale, d'autres ont besoin d'élargir leur zone de chalandise. Site Internet, réseaux sociaux, boutiques éphémères... Il existe des solutions pour booster sa notoriété et accéder à une clientèle à plus fort pouvoir d'achat. Pour ceux qui projettent d'entreprendre sur un territoire réputé fragile, l'accès au crédit bancaire est également beaucoup plus compliqué. Or, démarrer avec pas ou peu de fonds propres augmente les risques d'échec. Des aides existent. Ainsi, Entreprendre Quartiers 2030 est un programme doté de 456 millions d'euros opéré par Bpifrance. En débloquent un prêt d'honneur solidaire (à taux zéro et sans garantie

personnelle), le dispositif permet de monter un plan de financement avec la participation d'une banque traditionnelle. « Sachant que le temps d'amorçage est plus long dans les QPV, nos financements sont étendus dans la durée pour les entrepreneurs qui y résident. Ils peuvent être accordés bien au-delà des trois ans habituels après la création afin de renforcer les fonds propres », explique Marie Adeline-Peix, directrice exécutive à Bpifrance.

Le programme compte également un accélérateur dédié aux TPE de plus de trois ans réalisant plus de 100.000 euros de chiffre d'affaires. Encore faudrait-il que ces appuis soient suffisamment connus et simples d'accès. Passé le stade de

la création, les entrepreneurs des QPV mobilisent peu les structures d'accompagnement, selon la banque publique. Par ailleurs, trouver des locaux adaptés à son activité peut s'avérer délicat. « Il y a de l'immobilier disponible mais avec des rez-de-chaussée à vocation commerciale très stéréotypés. Peu diversifiés, l'offre ne correspond pas nécessairement aux besoins des entreprises dans le commerce ou l'artisanat », note Corinne de La Mettrie, directrice générale déléguée de l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT). Autre manque : la formation. Pour Thierry Marx, chef étoilé et créateur de plusieurs écoles de cuisine gratuites dans les quartiers populaires, il est indispensable

de renforcer les compétences business. À l'issue de leur formation, 7 % de ses stagiaires créent une entreprise. Mais beaucoup ont arrêté leurs études très tôt.

« Sur toutes les questions commerciales, administratives et financières, ces jeunes artisans trouvent moins de soutien que les créateurs de Station F qui ont fait les grandes écoles », déplore le président de l'Union des métiers et des industries de l'hôtellerie (UMIH), qui a grandi dans une cité du XX^e arrondissement à Paris. À ses débuts, lui a eu la chance de rencontrer un banquier clairvoyant. « Son idée de génie ? Il m'a prêté moins que ce que je souhaitais mais m'a donné de bons conseils sur le modèle économique. »

S'il se crée toujours moins d'entreprises en QPV qu'ailleurs (1,7 création pour 100 habitants contre 2,2 hors QPV), c'est encore parce que de nombreux créateurs en puissance rechignent à transformer un petit business informel en entreprise immatriculée. « L'une des craintes est de perdre certaines prestations sociales, analyse Frédéric Lavenir. On doit faire prendre conscience de tout ce qu'apporte une immatriculation en termes de droits et d'opportunités pour développer son activité. Une bataille compliquée à mener tant que la protection sociale des indépendants restera aussi lacunaire et leur accès aux droits plus complexe que pour les salariés. »

Rôle modèles

Difficile aussi de convaincre ces personnes de passer à l'acte tant qu'ils ne voient pas de véritables « rôle modèles » auxquels s'identifier. « Le multi-entrepreneur Youness Bourimech parle de ses jeunes de ses restaurants en Seine-Saint-Denis, pas d'une start-up en Californie », illustre Marie Adeline-Peix. Si mon voisin ou ma voisine a monté une boîte qui gagne de l'argent, pourquoi pas moi ? Cela vaut plus particulièrement pour les femmes des agglomérations populaires, plus nombreuses qu'ailleurs à n'exercer aucune activité.

En faisant témoigner des créateurs qui leur ressemblent, on propose aussi un regard lucide sur l'entrepreneuriat. « Les dirigeants qu'on invite préviennent : la réussite immédiate, ça n'existe pas. C'est long et difficile mais possible à condition de ne pas rester seul », rapporte Nathan Storage, responsable de l'incubateur Entrepreneurs dans la ville Ile-de-France, qui soutient des créateurs issus de QPV. ■

A Metz, les réseaux d'accompagnement à la rencontre des habitants

La tournée Entrepreneuriat pour tous 2030 faisait escale à Metz en octobre. La rencontre a conforté les espoirs de candidats à la création. Le lauréat régional du prix Talents des cités est venu les encourager.

Pascale Braun

— Correspondante à Metz

La tournée Entrepreneuriat pour tous Quartiers 2030 faisait halte à Metz, le 14 octobre après-midi, avec son écran géant et ses kakémonos pimpants dans l'amphi aux garde-corps métalliques du Cescom. Ce centre d'affaires historique du technopôle de Metz jouxte le quartier populaire de Borny, bien qu'un entrelac d'espaces verts, de plans d'eau et de bâtiments tertiaires le sépare des hautes tours blanches.

Pendant un mois, et dans 12 villes en France, les réseaux d'accompagnement et de financement de la création d'entreprise sont allés à la rencontre des habitants des quartiers. « Partout, la tournée permet de mettre des visages sur des noms,

d'incarner les dispositifs d'aide et de motiver des gens auxquels on a laissé penser qu'ils n'étaient pas capables de créer », précise Hélène Formery, directrice de la création et de l'entrepreneuriat chez Bpifrance.

A Metz, une soixantaine de participants envoyés par les réseaux locaux de la création d'entreprise sont venus assister à deux conférences et rencontrer une petite dizaine d'exposants du « village des partenaires » — principalement des banques. En préambule, Julien Gervasoni, délégué territorial Lorraine nord de Bpifrance, leur a promis une après-midi « qui matche à 400 % avec votre rêve entrepreneurial ».

Etudier la viabilité économique du projet

Passer du rêve à la réalité, c'était par exemple l'objet de l'atelier « Construire un business plan convaincant pour mener à bien son projet ». Philippe Fleurentin, responsable création et entrepreneuriat à Bpifrance, se souvient de créateurs ayant figolé leur logo avant même d'avoir étudié la viabilité économique de leur projet, ou encore, de jeunes rêvant d'atteindre « le mil-

lion » en vendant des kebabs sans avoir une idée du panier moyen de leurs clients.

Chemise blanche, souliers vernis et chignon bien tiré, Ahmad Chalhoub, fondateur de Noctimed et lauréat du prix régional Talents des cités 2025, témoigne de son parcours. Praticien hospitalier, ce jeune ergothérapeute a observé les difficultés des soignants et des patients, notamment les personnes âgées ou en surpoids, pour le transfert entre le lit et la station verticale au lever et au coucher.

Ahmad Chalhoub, qui a dû réviser son business plan « à peu près 18 fois », juge le soutien familial essentiel.

Source d'épuisement et de troubles musculosquelettiques pour le personnel, cet acte est un gros poste de dépenses pour la sécurité sociale lorsqu'elle finance une aide à domicile. Et un risque pour la perte d'autonomie des personnes concer-

nées. Ahmad Chalhoub a donc conçu un dispositif qu'il se garde bien de dévoiler, mais qui mobilise depuis trois ans l'attention des investisseurs et des réseaux d'accompagnement, dont Grand Nancy Innovation.

Au fil des pitches et des rendez-vous d'affaires, le jeune homme assure avoir gagné en assurance et affiné son discours. « Normalement, dans mon métier, je prescris les outils d'aide à l'autonomie, je ne les conçois pas. Au début, même moi, je ne me faisais pas confiance. Aujourd'hui, j'ai appris à solliciter les organismes de recherche et développement, et je sais qu'il ne faut pas mendier : je propose aux investisseurs privés une opportunité », explique Ahmad Chalhoub, qui est resté agent hospitalier à temps partiel et prépare une levée de fonds. Son discours clair séduit l'auditoire et suscite des questions : « Est-ce que tes parents te soutiennent ? Ton business plan, tu as dû le refaire ? » Oui, il a dû réviser son business plan « à peu près 18 fois », et il juge le soutien familial essentiel.

« Venez tous sur la photo, vous êtes tous beaux, c'est génial ! » À l'issue de l'atelier, les équipes encouragent



Le centre d'affaires Cescom, à Metz, a accueilli la tournée Entrepreneuriat pour tous, le 14 octobre. Photo Michel Gaillard/RÉA

une douzaine d'aspirants créateurs, pas toujours sûrs d'eux, mais tous très motivés. L'un compte s'établir à son compte en tant que ramoneur, l'autre projette de se lancer dans la socioesthétique. Une ancienne commerciale à l'export envisage de se reconvertir en nounou haut de gamme pour animaux de compa-

gnie, de la garde de nuit pour les malades au transport chez le toiletteur. Une mère de famille, pâtissière de métier, souhaite s'établir en tant que « cake designeuse ». Tandis qu'une autre participante veut devenir « funeral planner » pour transformer les obsèques en événements d'hommage. ■

A Sarcelles, Station Numixs tente d'attirer les start-up au-delà du périphérique

INITIATIVE Faire émerger des entrepreneurs du numérique au nord de Paris, autour du territoire de Roissy, dans le Val-d'Oise : tel est l'objectif de cet incubateur. Quelques mois après son ouverture, des pépites ont bien rejoint les lieux, mais des freins subsistent.

Hugo Robert

Au pied des tours de Sarcelles, dans le Val-d'Oise, à 15 km au nord de Paris, un grand bâtiment circulaire futuriste, signé de l'architecte Francis Soler, a fait son apparition. Inauguré en avril 2025 et dénommé Station Numixs ou Maison du numérique, cet ovni accueille un incubateur, un accélérateur d'entreprises, une salle de formation et un fablab. Sa mission est de faire émerger et fédérer une nouvelle génération d'entrepreneurs autour de Roissy. Une dizaine d'entreprises ont intégré l'incubateur.

Ce bâtiment de 2.500 m² à 14 millions d'euros porte les ambitions des pouvoirs publics, qui veulent soutenir les solutions technologiques à haute valeur ajoutée sur le territoire, loin des clichés de la vente à emporter et du service à la personne dans cette commune populaire de 60.000 habitants. A l'ombre de l'attractivité parisienne et de Station F, la communauté d'agglomération Roissy Pays de France fait preuve d'ambition.

Proximité et modernité
Station Numixs héberge ses premiers entrepreneurs qui y développent des services de location de trottinettes électriques entre particuliers, planchent sur un centre de formation dans l'e-sport ou veulent réinventer les bâtiments de chantier. Ces entreprises ont été sélectionnées par un jury selon leur ancrage territorial et l'impact que leur activité peut avoir sur le Grand



Station Numixs a accueilli ses premiers start-uppeurs du numérique en avril. Photo communauté d'agglomération Roissy Pays de France

Roissy. « Entre deux grands aéroports internationaux, nous avons des secteurs forts, comme l'aéronautique, mais aussi l'hôtellerie, le commerce et la construction durable », justifie Charles Soufir, président du jury en tant que vice-président chargé du numérique de l'agglomération.

La start-up Unitee, spécialisée dans la conception et la fabrication en série de bâtiments modulaires destinés aux chantiers, a été l'une des premières à rejoindre Numixs. Son fondateur, Mohamed Boualaoui, ancien ingénieur sur la plateforme aéroportuaire de CDG,

y a élu domicile avec ses trois salariés. Ils y développent la partie digitale de la conception des bâtiments modulaires afin de créer des standards de fabrication, ainsi que des objets connectés capables de suivre le cycle de vie du bâtiment jusqu'à son recyclage.

Pour cette entreprise créée en 2023, la maison du numérique cohabitait toutes les cases : proximité, modernité, réseau professionnel. « Ici, on n'est pas sûr de la quantité, mais sûr de la qualité. Je rencontre des collectivités et des ETI directement intéressées par ce qu'on fait »,

glisse celui qui vit à Villiers-le-Bel, près de Sarcelles. « A part en allant à Paris, il n'y a pas d'offre aussi bien que Numixs, et cela correspond à notre projet de développement de rester sur le territoire. » L'ancrage territorial des entrepreneurs est une particularité de Station Numixs. Environ 70 % des incubés sont originaires des abords de Roissy. « Nous avons une zone de chalandise assez définie autour de Sarcelles, sans toucher vraiment les Parisiens », observe Justine Lambert, la directrice du lieu, alors que l'offre s'adresse à tous les entrepreneurs de région.

Baisse des tarifs
Si l'incubateur a rencontré son public, l'accélérateur, qui prévoit un accompagnement individualisé et un hébergement, peine à décoller. « Nous avions des prix un peu trop élevés. On s'est tiré une balle dans le pied », concède Justine Lambert. Le tir a été corrigé. Une baisse des tarifs a été entérinée lors du conseil communautaire du 21 novembre.

L'autre frein à lever se trouve du côté du soutien des start-up. « Nous avons abordé l'idée de la création d'un fonds d'amorçage rassemblant autant des acteurs publics que privés pour donner un coup de pouce aux entrepreneurs », indique Charles Soufir. Des sommes comprises entre 50.000 et 150.000 euros pourraient ainsi être octroyées aux entreprises incubées. « On s'est rendu compte qu'il manquait des fonds pour véritablement faire décoller ces activités et convaincre les banques de débloquer des prêts », souligne Charles Soufir, espérant un rebond d'attractivité. ■

INDUSTRIE

De salarié à patron : sa petite entreprise est finaliste du prix Talents des cités 2025

Yacine Benchettara a travaillé dix ans avant de se mettre à son compte. Il a fondé Process Mill dans un quartier populaire de Grigny, dans l'Essonne.

Emma Poesy

Lorsque Yacine Benchettara a démarré dans l'usinage, à l'issue de ses études, en 2013, dans l'Essonne, plusieurs grands donneurs d'ordres, comme Safran et Airbus, prospèrent et passent régulièrement commande auprès d'entreprises plus petites. Dix ans plus tard, le paysage a nettement évolué : « La moitié de ces petites entreprises n'existent plus, constate l'entrepreneur. Donc forcément, il y avait un besoin à combler. »

Yacine Benchettara prospecte un an avant de créer sa propre société, Process Mill, en 2023. « Beaucoup de collègues changent facilement d'entreprise, parce que le secteur manque cruellement de personnel qualifié, explique l'entrepreneur. Pour moi, c'était un signal fort : si les entreprises ont du mal à embaucher, elles peuvent sous-traiter plus facilement. »

Diplômé d'un BTS dans l'industrialisation des produits mécaniques, Yacine Benchettara quitte son emploi. « Au début, je faisais le pari que les entreprises du coin me confieraient facilement des commandes, et que ces premières collaborations me permettraient de débiter et me faire connaître », relate l'entrepreneur qui se spécialise dans l'usinage de haute précision de pièces en prototypage et moyenne série, destinées à l'aéronautique, le spatial, l'énergie, le médical et l'automobile.

Process Mill s'installe à Grigny, dans l'Essonne, dans un local de 110 m² loué par la communauté d'agglomération Grand Paris Sud, pour environ 1.000 euros par mois, un loyer modéré. Un aide pour encourager son démarrage et faciliter la création d'emploi dans le coin. « Si j'avais loué dans le privé, j'aurais sans doute payé le double », admet Yacine Benchettara.

Sans rémunération pendant deux ans
L'entrepreneur se dote également d'une machine à commande numérique, d'une valeur d'environ 150.000 euros, en leasing. Un prêt d'honneur création à 0 % du réseau Initiative Val-de-Seine lui permet de financer la première mensualité qui s'élève à 25.000 euros. Le reste, Yacine Benchettara le finance avec ses 30.000 euros d'économie. Jusqu'en février 2025, l'entrepreneur ne se verse aucun salaire : « Tout ce que la société gagnait, j'en servais pour acheter du matériel ou gonfler ma trésorerie », raconte-t-il. Pour vivre au jour le jour, il compte sur France Travail et ses droits à deux ans d'assurance chômage.

Le bouche-à-oreille fonctionne : une entreprise sous-traitante dans l'aéronautique lui commande quelques pièces. « Finalement, le client n'a pas arrêté de me fournir en commandes », poursuit Yacine Benchettara. Puis, à force de persévérance dans la prospection, d'autres lui passent commande : le CNRS, l'Ecole polytechnique et l'université Paris Saclay.

Process Mill finit sa première année d'exercice avec quelque 90.000 euros de chiffre d'affaires, et un seul salarié à bord. L'entrepreneur réinvestit tout pour s'équiper d'une deuxième machine d'occasion achetée cash, et recruter d'autres collaborateurs : des stagiaires au début, puis un autre usinier en freelance. Cette année, l'entreprise devrait atteindre 200.000 euros de chiffre d'affaires. Un parcours salué par le concours Talents des cités 2025. ■



Yacine Benchettara a fondé sa société d'usinage de haute précision en 2023. Photo Process Mill

PUBLICITÉ

Easymark 68, « la revanche » d'une sœur et d'un frère après la liquidation de la boîte familiale

Imane et Abdelatif Ziouche ont grandi dans l'ombre de l'entreprise paternelle à Colmar. Après une reprise, puis une liquidation judiciaire, le frère et la sœur sont repartis de zéro.

Bénédicte Weiss
— Correspondante à Strasbourg

Une « sorte de revanche sur la vie ». C'est ainsi qu'Abdelatif Ziouche voit Easymark 68, l'entreprise d'impression numérique à destination des entreprises (flocage de vitrines et de véhicules, par exemple) qu'il dirige avec sa sœur Imane depuis 2024. En cause, les difficultés rencontrées quelques années plus tôt en reprenant Colmar Pub, une société fondée par leur père.

Agés respectivement de 29 et 27 ans, Abdelatif et Imane sont issus du quartier prioritaire de la politique de la ville Europe, à Colmar (Haut-Rhin). Ils ont baigné dans l'entreprise familiale toute leur jeunesse. « Nous y passions notre temps extrascolaire pour nous amuser, puis notre père a commencé à nous confier des tâches basiques, de rangement par exemple », se remémore Abdelatif Ziouche.

Incendie criminel
En grandissant, les deux enfants ne voient pas trop quoi faire d'autre que d'intégrer Colmar Pub. Abdelatif s'engage dans un BTS de comptabilité dans le but d'épauler son père sur le volet gestion. Passionnée par l'anglais, Imane se lance, elle, dans des études en langues étrangères.

Le temps passant, le jeune homme se rend compte des faiblesses de l'entreprise familiale. Avant d'en prendre la tête, « du jour au lendemain », en 2017, son père rencontrant des soucis de santé. Aux difficultés de gestion s'ajoutent alors les conséquences d'un incendie criminel. « J'ai tenté de sortir la tête de l'eau jusqu'en 2022 avant de lâcher. »

Les quarante bus du réseau de transport régional Fluo Grand Est ont été flocqués par l'entreprise.

Tout comme quatre bus de la navette des Crêtes, qui relie la plaine aux sommets vosgiens.

Alors qu'il éprouve le besoin de souffler, sa sœur choisit de « repartir de zéro », comme auto-entrepreneure au début, puis en SARL avec son frère. Ensemble, ils gagnent quelques clients, et rejoignent la Pep's, une pépinière d'entreprises de Colmar Agglomération gérée par BGE Alsace-Lorraine, à deux pas de leur quartier, afin de disposer d'un local approprié. Suivra une distinction, fin 2024, dans la catégorie « jeunes pousses » du concours Talents des cités.

De quoi accroître la visibilité d'Easymark 68. Parmi ses clients, l'on compte le voyageur alsacien Kunegel, dont les quarante bus du réseau de transport

régional Fluo Grand Est ont été flocqués par l'entreprise colmarienne, ou encore quatre bus de la navette des Crêtes, qui relie la plaine aux sommets vosgiens.

Années fastes
Easymark 68 occupe aujourd'hui deux ateliers de la Pep's, soit 180 m² et compte une personne en plus de ses fondateurs. « Si demain nous avons besoin d'embaucher, nous essaierons de donner leur chance aux habitants de notre quartier », avance Abdelatif Ziouche. Cela est envisagé d'ici à la fin 2026.

« J'espère que nous pourrions dépasser les belles années de mon père, lorsqu'il faisait de 50.000 à 70.000 euros de chiffre d'affaires par mois », dit encore l'entrepreneur colmarien, sans dévoiler ses recettes actuelles. Dans ses années fastes, Colmar Pub s'était largement diversifiée, devenant même prestataire pour les cartes grises et le marquage de plaques d'immatriculation. Elle a compté jusqu'à une dizaine de salariés. ■

NEWSLETTER ENTREPRENEURS
Adieu la crise !
Tous nos articles une fois par semaine ! Portraits d'entrepreneurs, partage d'expériences, conseils de pros pour gérer et développer son entreprise... Pour ne rien manquer de nos prochains articles, inscrivez-vous.

A Marseille, Pastalal, le premier atelier de pâtes fraîches halal

ALIMENTATION Hassan Bouyghf, qui a eu cette idée originale alors que son épouse était enceinte, vise le marché « beurgeois ».

Paul Molga
— Correspondant à Marseille

Hassan Bouyghf a accouché de Pastalal pour répondre à l'envie de sa femme enceinte de raviolis conformes au rite musulman. « Je nourris l'envie d'entreprendre depuis mon plus jeune âge mais tout me manquait jusqu'à présent, l'argent, l'expérience et l'idée », confie ce trentenaire né et élevé dans les quartiers populaires de l'est de Marseille.

Les envies gastronomiques de son épouse ont été le déclic alors qu'il était sa première décennie d'exercice professionnel. « Mon CV et le sérieux de mon business plan et de mes études de marché ont rassuré les banques », poursuit-il. Avec 100.000 euros de crédit-bail, il vient d'installer son atelier de production de raviolis halal dans le 14^e arrondissement de la cité phocéenne classé QPV.

« Le travail paye, il casse le déterminisme social », est convaincu le jeune père, récemment lauréat du concours Talents des cités de Marseille organisé dans le cadre du programme Entrepreneuriat Quartier 2030. Son père, maçon aux origines berbères, lui montre l'exemple. Au collège, classé ZEP, c'est un élève brillant qui veut profiter de

l'ascenseur social. « Plus jeune, les propos racistes d'un chef de chantier, qui avait lancé : "Bonjour, tu es venu avec un futur ouvrier" à mon père que j'accompagnais, ont forgé mon désir d'indépendance ». Bac en poche, il bosse dur pour pousser ses études de finances : licence, en cumulant une alternance et un boulot d'étudiant en restauration rapide le soir, puis master en finance et contrôle de gestion à l'Institut d'administration des entreprises d'Aix-en-Provence.

Une recette élaborée avec un chef renommé

Hassan Bouyghf forge ensuite son expérience en banque privée, gravit les échelons jusqu'à diriger une petite équipe de contrôle des risques opérationnels, rejoint le codir d'un promoteur immobilier pour revenir à Marseille, et profite d'un plan social en 2024 pour se lancer. « Il me manquait une brique de connaissance pour concrétiser mon projet », raconte-t-il.

L'association Les Déterminés vont la lui fournir : pendant six mois, ce programme d'accompagnement gratuit destiné aux habitants des QPV et des milieux ruraux aide à rédiger son business plan. A l'issue, le voilà plus motivé que jamais, feu vert de sa goûteuse de

femme en prime. Installé en zone franche, « autant pour bénéficier des exonérations que pour militer sur les vertus positives du travail », il bénéficie également du soutien d'Entrepreneurs dans la ville (EDLV), autre association qui aide les talents entrepreneuriaux.

Il démarre sur un bon pied. Sa recette de raviolis frais et halal à la viande, conçue avec le soutien d'un chef renommé de Marseille, est la seule disponible sur le marché et les premiers retours sont prometteurs. Séduits, une trentaine de boucheries et plusieurs supermarchés de la région ont accepté de mettre ses barquettes en rayon : d'un poids de 250 grammes, étiquetées « artisanal » et inspirées des saveurs méditerranéennes, elles sont vendues aux alentours de 4 euros.

Pastalal vise les « beurgeois », ce néologisme désignant l'élite française issue de l'immigration maghrébine de confession musulmane. « Je veux montrer qu'on peut s'en sortir sans passer par la case rap, influenceur ou kalash », complète Hassan Bouyghf. Si son marché répond, l'entreprise pourrait atteindre 1 million d'euros de chiffre d'affaires en 2027 et permettre l'embauche de 6 à 8 personnes. « Pour commencer », ambitionne le jeune patron. ■



Hassan Bouyghf a créé sa marque de raviolis à la viande dans l'est de la cité phocéenne. Photo DR

Entrepreneurs, nous sommes à vos côtés.



Sur le site des Echos Entrepreneurs, retrouvez des conseils pratiques, des avis d'experts et des témoignages au plus près de vos préoccupations de dirigeants.

Nos décryptages, portraits, podcasts et newsletters sont sur :

entrepreneurs.lesechos.fr



Les Echos

Prenez un temps d'avance

Habit'âme valorise les déchets plastiques de Mayotte

Recycler les objets usagés qui prolifèrent, puis fabriquer du mobilier et des matériaux en donnant un espoir d'insertion à des habitants des bidonvilles : c'est le cercle vertueux que Dominique Hannah a initié dans l'archipel des Comores.

Bernard Grollier

En 2016, Dominique Hannah a abandonné son emploi d'auditrice financière pour donner du sens à sa vie. La jeune femme métropolitaine débarque alors à Mayotte pour un contrat de service civique. Pendant huit mois, elle accompagne des enfants mahorais déscolarisés et découvre la dure réalité de l'île française de l'archipel des Comores, avec sa foule d'immigrés clandestins entassés dans des bidonvilles, ses milliers de mineurs isolés et l'accès à l'enseignement non garanti pour de nombreux enfants.

Au terme de son contrat, tombée amoureuse de Mayotte, elle décide de tout faire pour y revenir et y travailler. C'est chose faite en 2021. Après un master en gestion des structures de l'économie sociale et solidaire, elle est recrutée par l'association d'accompagnement à l'entrepreneuriat BGE à Mayotte.

Procédés low tech de recyclage

Un emploi qui lui permet aussi de mûrir son projet d'entreprise. « Pendant mon master, j'avais imaginé mon projet sur la base de trois constats, retrace-t-elle. A Mayotte, les déchets prolifèrent, l'île manque de matériaux de construction locaux et le taux d'emploi est de seulement 30 %. Ma rencontre avec l'architecte Nadine Séon a permis de donner corps à Habit'âme : transformer les déchets plastiques en matériaux et en

mobilier, tout en insérant et formant des personnes éloignées de l'emploi. »

L'entreprise voit le jour en 2022, grâce à une campagne de crowdfunding. L'entrepreneure bénéficie d'un accompagnement de la chambre régionale de l'économie sociale et solidaire pour identifier des procédés low tech de recyclage des déchets plastiques, hors PVC et PET. Puis, des machines arrivent en octobre 2023, et des locaux sont construits sur la zone d'activités de Kawéni, bordée de bidonvilles.

Habit'âme intervient en parallèle dans les écoles, pour des séances de sensibilisation au tri.

Au total, Habit'âme réunit 400.000 euros dont 70 % de subventions publiques et des soutiens divers. Action Logement, à travers son plan d'investissement volontaire Outre-mer, apporte à elle seule près de 200.000 euros. « Ce projet correspond à notre ADN, au croisement de la création d'emplois et de l'amélioration de l'habitat, qui plus est en récupérant des déchets résiduels », commente Lala Ralaimoria, directrice d'Action Logement Services à Mayotte. Le projet retient même l'attention au niveau national, Dominique Hannah est notamment lauréate du concours Talents des cités 2023.

La jeune entreprise survit à un drame - le féminicide de Nadine Séon par son ex-compagnon en 2023. L'année suivante, Dominique Hannah recrute un chef d'atelier compétent en plasturgie et passe l'année à mettre au point ses produits bruts : des plaques et des tasseaux fabriqués à partir de bouchons, bidons, barquettes et autres pots de yaourts. De l'atelier de

Kawéni sort aussi du petit mobilier. Habit'âme intervient en parallèle dans les écoles, pour des séances de sensibilisation au tri qui, l'an passé, ont constitué la plus grosse part de son petit chiffre d'affaires de 45.000 euros. Le 30 novembre 2024, la société - agréée Entreprise solidaire d'utilité sociale - organisait une journée portes ouvertes pour présenter ses créations aux acheteurs potentiels.

Redémarrage rapide après le cyclone Chido

Deux semaines plus tard, Mayotte était ravagée par le cyclone Chido. « Nos cinq salariés en insertion, à temps partiel, sont payés au SMIC mahorais et gagnent entre 950 et 1.150 euros par mois, nous les avons remis au travail dès que l'électricité a été rétablie. Nos subventions nous permettaient de tenir jusqu'en mars 2025, on a tiré sur la corde », poursuit Dominique Hannah, optimiste quant à la capacité d'Habit'âme à atteindre l'équilibre financier. Elle n'est pas la seule, à Mayotte, à chercher à sortir de l'impasse de la grande précarité. Selon la chambre régionale, l'économie sociale et solidaire regroupe 290 structures employeuses - associations, coopératives, sociétés - soit 14 % des entreprises privées et 16 % des emplois privés de l'archipel. ■

Sur le Web

● RESTAURATION

Le Char bonheur, la cantine mobile des zones industrielles, veut essaimer en Ile-de-France.

● BÂTIMENT

Pour l'entrepreneure Khadidja Benyahia, « le frein n'était pas de venir d'un quartier, mais d'être une femme dans un univers très masculin ».

EN VUE

Jean-Bernard Lévy



Derrière sa légendaire raideur, Jean-Bernard Lévy a dû en sourire. Voilà que la Macronie revient chercher ses lumières. En 2022, elle avait pourtant accéléré son départ de la tête d'EDF. A dénoncer trop haut les injonctions contradictoires de l'Etat actionnaire, il dansait sur un fil à haute tension. En 2014, Macron avait œuvré à sa nomination par Hollande. Mais là, le courant ne passait plus. Il a été rétabli par Lecornu. Comme dévoilé par « Les Echos », Matignon l'envoie démêler, à 70 ans, les fils du casse-tête économique et politique du financement des énergies vertes, qu'il a mission d'auditer. Il est, avec l'historique Marcel Boiteux, le seul PDG d'EDF à avoir tenu deux mandats de suite sur ce fauteuil éjectable. Avec toute cette électricité dans l'air, il importe d'avoir une bonne résistance. Pour « crever l'abcès » des rentes, réelles ou fantasmées, de l'électricité verte, on compte sur la rigueur, la méthode, l'esprit analytique et le franc-parler de cet X-Télécom. Issu de la bourgeoisie lorraine, ce fils d'un médecin résistant et d'une professeur agrégée a un côté vieux jeu, comme sa 2CV dans sa maison de Guéthary. Mais finalement, un type expérimenté, solide, rationnel et qui dit les choses, c'est pratique, doit consentir l'ex-« start-up nation ». Jean-Bernard Lévy a fait ses armes dans les cabinets ministériels du chiraquien Gérard Longuet avant de s'envoler vers le privé, chez Matra puis Oddo. C'est en remettant au garde à vous Vivendi (2005-2012) puis Thales (2013-2014) qu'il a ensuite gagné une place de choix à la table des grands patrons. Plus adepte du son du clairon que des discours et des flonflons, il n'y est pas des plus éloquents. Mais, y dit-on aussi, « Il a une conscience aiguë de son intelligence ». Elle devrait être rechargée maintenant qu'il est rebranché à l'électricité. — **Derek Perrotte**



Lire nos informations
Page 20

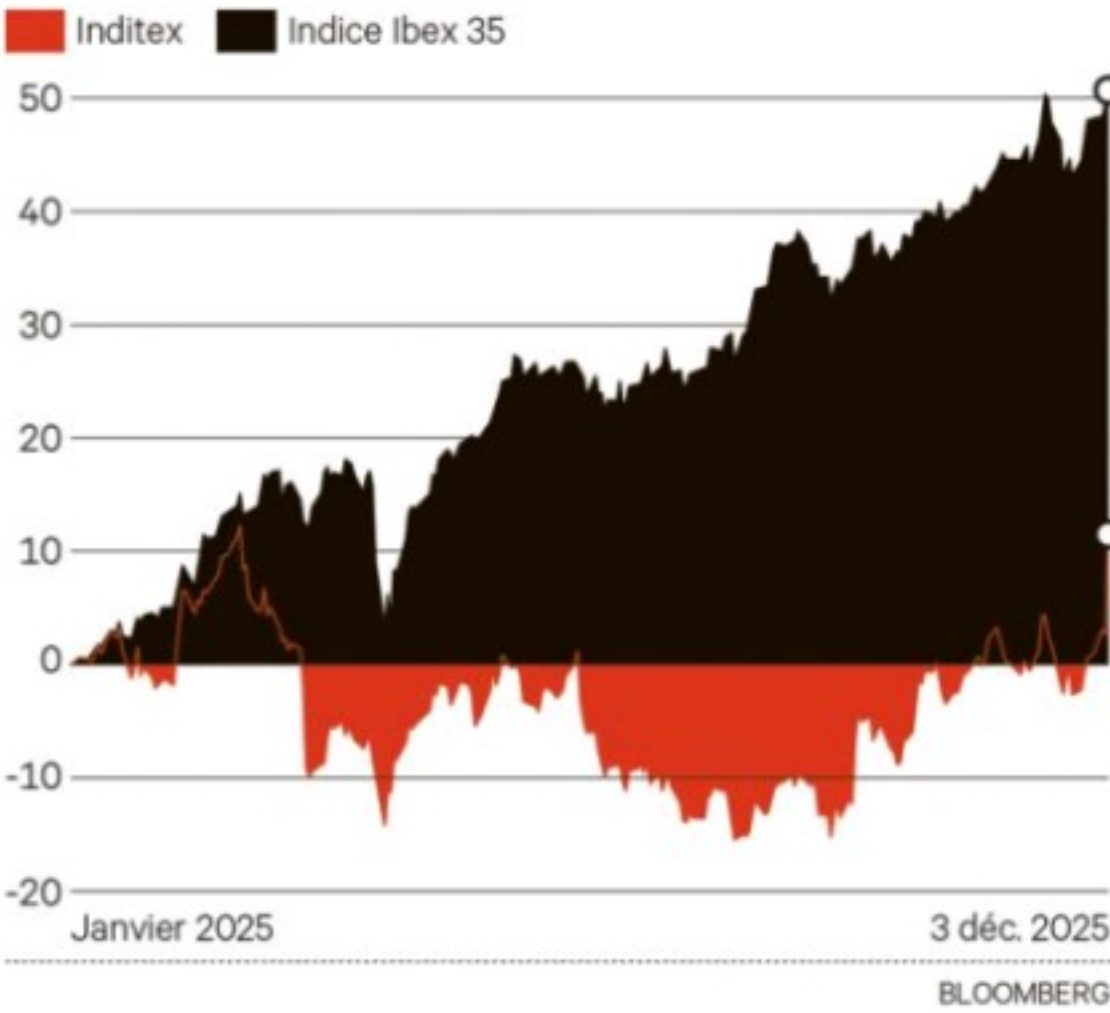
Croissance raccommodée

Les chiffres du troisième trimestre confirment la capacité d'Inditex à garder le cap.

Inditex a su couper le fil à une croissance qui s'effiloçait depuis janvier. Après des ventes passées de mode en début d'année, le groupe a réussi à raccommoder les accros. Les revenus de juillet à fin septembre bien supérieurs aux attentes des analystes financiers sont taillés plus large que le consensus de marché. En novembre, le chiffre d'affaires a bondi de 10 %. Même les attaques olfactives d'Extinction Rebellion lancées dans certains magasins Zara à Paris et à Bordeaux, le jour du Black Friday, n'ont pas réussi à découdre la belle dynamique ni à détricoter le succès. Tandis que le secteur de l'habillement en général se fait tailler des croupières par l'ultra-fast-fashion chinoise, Inditex, lui, reste en vogue et continue d'habiller la planète. Le patron de ce succès ? Des coupes ajustées à l'économie : des stocks réduits à la taille mannequin et une chaîne d'approvisionnement aussi flexible qu'un tissu stretch. Le leader mondial du prêt à porter veut désormais monter en gamme. Marta Ortega, la présidente depuis 2022, rêve de propulser sa marque phare Zara sur des podiums bien plus prestigieux. L'enseigne voudrait broder son nom en lettres d'or dans le gotha de la mode. A la Bourse de Madrid, le titre a cartonné (près de 9 % de hausse), mercredi, tirant le STOXX 600 vers le haut. A 24 fois le bénéfice par action, son prix est en ligne avec sa moyenne historique. Inditex a atteint un sommet à plus de 56 euros, en décembre 2024. Pour être valorisé avec des ratios plus élevés, l'espagnol devra concrétiser sa stratégie. Le marché jugera alors si ce nouveau costume lui va comme un gant. — **Laurence Boisseau**

Inditex face à la Bourse de Madrid

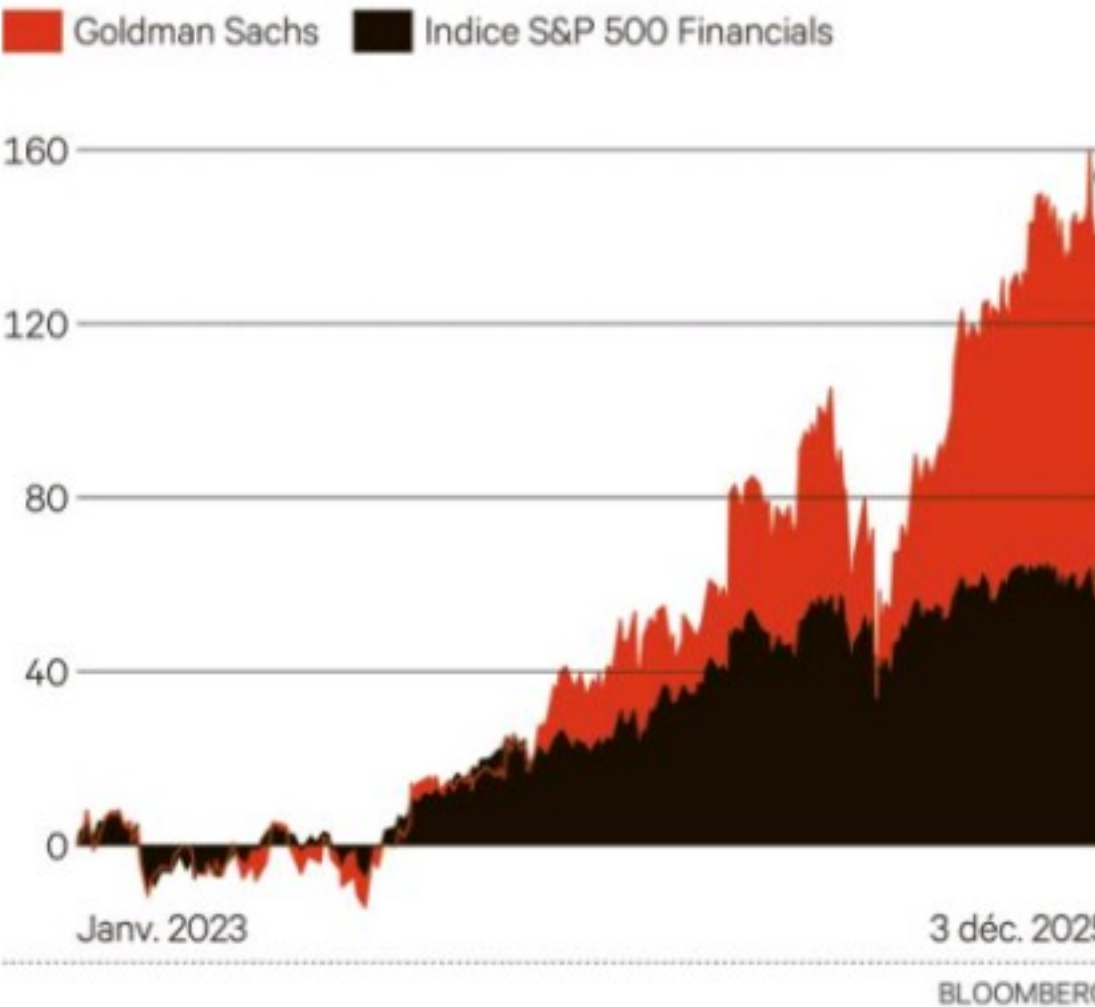
Variation en %, dividendes réinvestis



Boomer candy

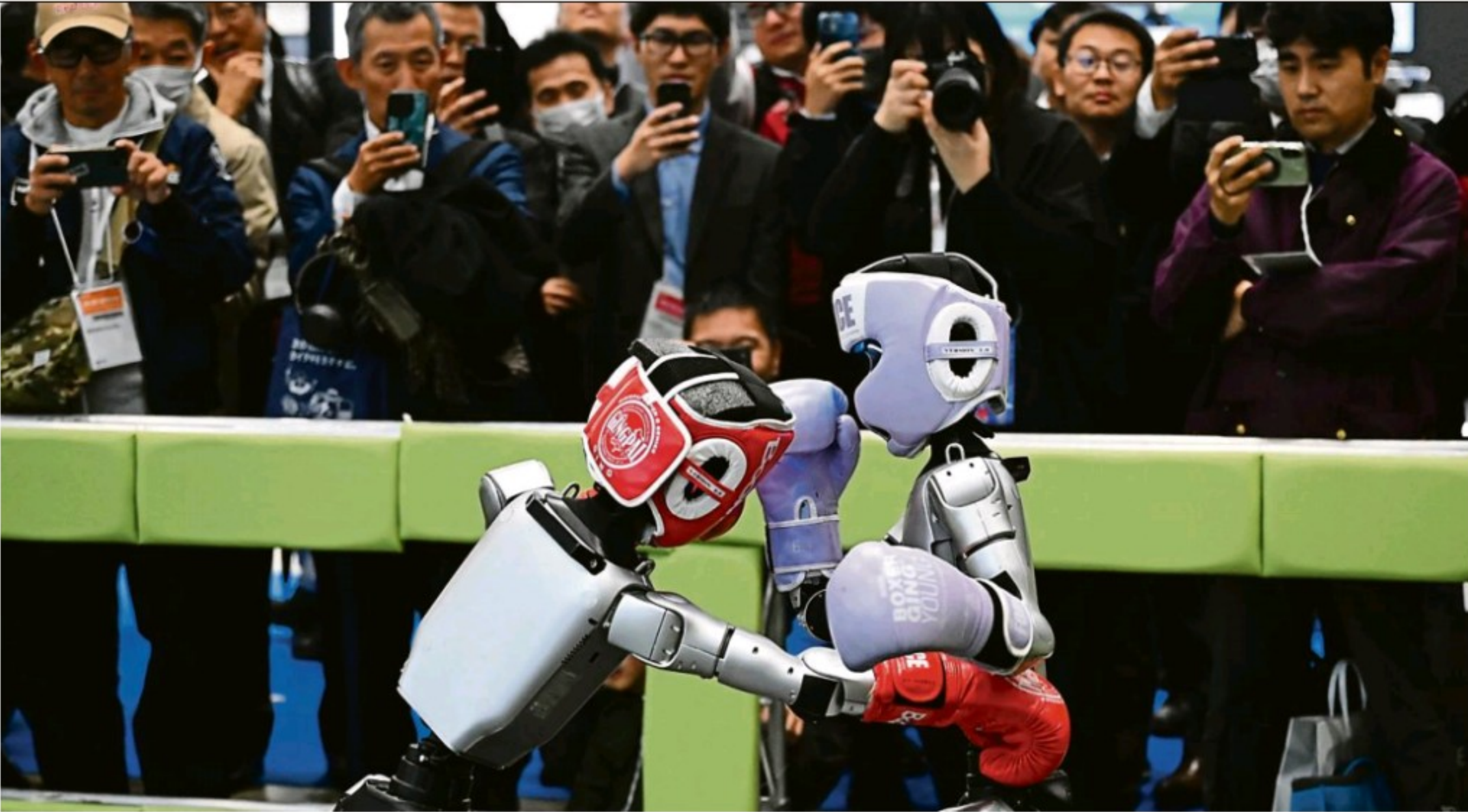
Goldman Sachs face au secteur financier américain

Variation en %, dividendes réinvestis



Goldman Sachs poursuit ses acquisitions dans la gestion d'actifs.

Il faut être banquier d'affaires pour savoir consommer les acquisitions avec modération. C'est le cas du patron de Goldman Sachs, David Solomon, qui poursuit son cap de renforcement de sa plateforme de gestion d'actifs. On est loin des « deals » plus gros qui avaient jalonné l'histoire de Morgan Stanley. La reprise d'Innovator Capital Management pour 2 milliards de dollars, payable partie en cash et partie en action, ne représente que 0,8 % de la capitalisation boursière, tout en s'inscrivant dans une série commencée en 2021 avec la reprise de NN Investment Partners. Ces derniers mois, la vieille dame fondée en 1869 à New York a aussi jeté son dévolu sur Industry Ventures et annoncé un partenariat dans l'épargne retraite avec T.Rowe Price, assorti d'une prise de participation. Deux initiatives approchant 2 milliards cumulés. Cette fois, elle prend le contrôle d'une jeune société fondée en 2017 dans l'Illinois, qui a grandi en surfant sur la vague des ETF (des fonds cotés) actifs, notamment ceux à résultat défini (« defined outcome »). Il s'agit de produits structurés permettant de limiter les pertes moyennant l'abandon d'une partie de la performance. Cette recherche simultanée de performance et de protection – bien connue des épargnants français – leur vaut le surnom de « fonds tampons » ou encore de « boomer candy » outre-Atlantique, une expression estampillée par le « Wall Street Journal ». Ces placements répondant aux besoins des baby-boomers approchant de la retraite n'ont pas toujours bonne réputation en termes de performance. Il en faudrait davantage pour décourager « Government Sachs ». — **Sylvie Ramadier**

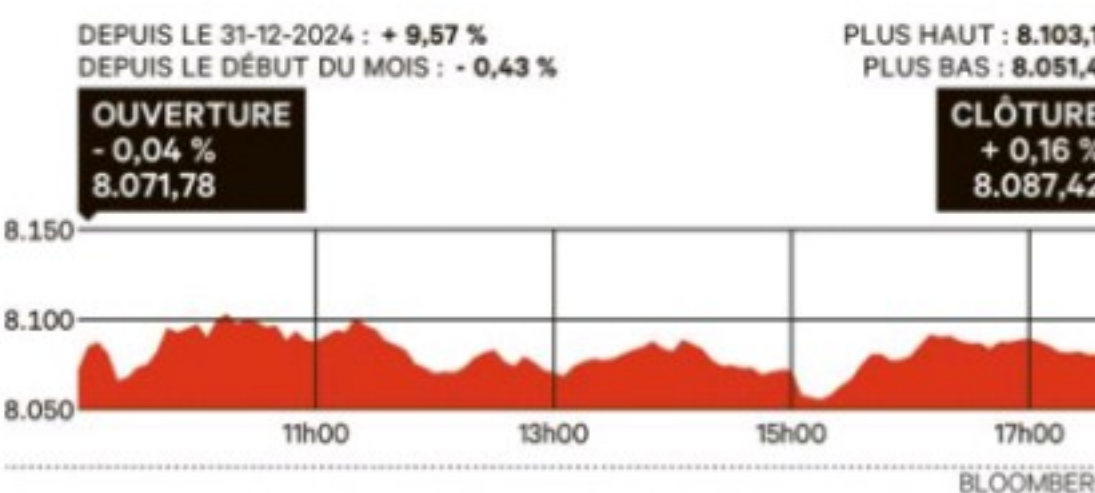


LA PHOTO DU JOUR

LES ROBOTS FONT LE SHOW À TOKYO L'exposition internationale de robotique a ouvert ses portes mercredi dans la capitale nipponne. Plus de 670 entreprises et instituts de recherche du monde entier sont réunis sur place pour exposer leurs dernières innovations en matière de robots, à l'instar du chinois Unitree venu faire admirer les talents de boxeur de son modèle humanoïde G1 (photo). L'avènement de l'IA ouvre de nouvelles perspectives pour le marché, avec de plus en plus de projets de robots dans les secteurs de l'industrie, de la logistique ou de la défense.

Photo Greg Baker/AFP

Le CAC 40 en légère hausse



A la Bourse de Paris, l'indice CAC 40 a terminé en légère hausse, gagnant 0,16 %, à 8.087,42 points.

Ailleurs en Europe, Francfort a perdu 0,12 % et Londres a gagné 0,1 %. Outre-Atlantique, les indices évoluaient sans direction.

Du côté des valeurs, Stellantis a enregistré la meilleure performance du CAC 40 avec un bond de 7,64 %. Le constructeur automobile a profité d'un relèvement de la recommandation de la banque suisse UBS qui est passée de « neutre » à « achat ». Son rival, Renault,

n'a progressé que de 0,46 %. Sur le podium de la séance, STMicroelectronics est monté sur la deuxième marche grâce à une hausse de 5,75 %.

Airbus a gagné 4 % bien que l'avionneur ait révisé à la baisse ses objectifs de livraison pour 2025. Le groupe avait perdu 7 % au cours des deux précédentes séances en raison des problèmes logiciels des A320 et d'un défaut de qualité des panneaux de fuselage.

A l'autre bout du spectre, Vinci a perdu 2,01 %.

Les Echos

« Leadership & Management »

Chaque semaine, Muriel Jasor vous propose un rendez-vous inspirant, en phase avec vos défis professionnels.

lesechos.fr/newsletters

Agents IA : et s'ils devenaient vos collègues préférés ?

La semaine dernière au World Forum de ServiceNow à Paris, la question était sur toutes les lèvres : comment transformer les agents IA en véritables coéquipiers ? Alors que de nombreuses entreprises peinent à suivre le rythme de l'innovation, l'événement parisien a partagé les recettes de celles qui réussissent.

En matière d'agents IA, le temps est venu de se poser les bonnes questions. « Il ne s'agit plus de débattre sur le point de savoir s'il faut se lancer ni quand le faire. Le moment est venu », analyse Dave Wright, Chief Innovation Officer de ServiceNow, face aux 1 800 participants du World Forum réunis à Paris Expo Porte de Versailles, le 20 novembre dernier. « À quoi bon faire progresser l'IA si c'est pour laisser les gens derrière ? » Le constat résonne avec d'autant plus de force qu'il s'appuie sur une récente enquête* menée auprès de 4 500 entreprises dans le monde : leur maturité en matière d'intelligence artificielle a chuté de 9 points en seulement un an, passant de 44 % à 35 %. La raison ? Le rythme d'innovation est si rapide qu'il laisse les entreprises dans son sillage. Un recul spectaculaire alors même que l'impact économique attendu de cette technologie est estimé à 22 300 milliards de dollars d'ici 2030 par IDC, soit plus de l'équivalent du PIB annuel de l'Europe (19 400 milliards en 2024).



« Grâce à notre migration vers le cloud, nous intégrons les agents IA bien plus vite. Notre infrastructure est souple et notre time to market beaucoup plus rapide. »

Beatriz Méndez-Villamil, CIO d'Amadeus

Le piège de la complexité

— Jamais les investissements dans l'IA n'ont été aussi massifs. Jamais les promesses n'ont paru aussi alléchantes. Et pourtant, 70 % des entreprises accusent un temps d'arrêt dans leur déploiement*. En cause : une complexité devenue ingérable. « Les organisations jonglent en moyenne avec plus de 360 applications », explique Dave Wright. « En déployant sans concertation de nouvelles IA, on recrée des silos alors même que le but est de simplifier les workflows existants. » Et effectivement, les initiatives fourmillent. « Près de la moitié des organisations de la région Europe et Moyen-Orient (47 %) ont lancé plus de 100 cas d'utilisation de l'IA au cours de l'année écoulée, mais seulement 5 % atteignent le stade le plus avancé », analyse Rémi Trento, Directeur général de ServiceNow France. « La majorité n'en est qu'aux premiers stades de l'implémentation. Aujourd'hui, seule une organisation sur cinq est très familière avec l'IA agentique. »

Les recettes des meilleurs élèves

— Les entreprises les plus avancées en matière d'agents IA partagent quatre caractéristiques communes, comme le relève l'enquête menée par ServiceNow. D'abord, une vision claire portée par la direction générale. L'IA n'est pas un sujet réservé aux DSI, mais un enjeu stratégique d'entreprise. Ensuite, des investissements massifs dans la gouvernance des données. « La gouvernance de l'IA représente le maillon faible », insiste Rémi Trento. « D'ailleurs, en Europe, le nombre d'organisations réalisant des avancées significatives en matière de gouvernance des données a baissé de 3 points entre 2024 et 2025. » Troisième ingrédient : une approche plateforme unique. Stellantis en offre l'illustration la plus spectaculaire. Le constructeur automobile pilote 40 marques dans 130 pays depuis une seule plateforme. Résultat : 48 000 employés ont été embarqués en un jour sur un portail unique et ils sont aujourd'hui 250 000 collaborateurs à bénéficier d'une interface de traduction en temps réel dans six langues. Enfin, quatrième point commun des entreprises qui font la course en tête : elles mesurent leurs progrès à l'aune des résultats engrangés et non pas en se focalisant sur les outils.



Quand l'IA devient vraiment un collègue

— Sur scène aux côtés de Dave Wright, Beatriz Méndez-Villamil, CIO d'Amadeus, a raconté la transformation de son entreprise. Cette plateforme technologique destinée à l'industrie du voyage gère chaque jour des millions de réservations. « Sans notre migration cloud terminée ce mois-ci, il nous aurait été impossible d'industrialiser l'IA », explique-t-elle. La CIO détaille les trois étapes du déploiement chez Amadeus : d'abord la productivité personnelle, avec Microsoft Copilot à la disposition de ses 10 000 ingénieurs. Puis l'automatisation des processus métiers grâce à des agents IA pour coder, vérifier la qualité et tester les solutions. Enfin, la transformation du modèle d'affaires lui-même, avec des agents IA capables de gérer de manière autonome les annulations de vols ou les changements de réservations hôtelières. Les gains sont mesurables : 45 % d'amélioration sur les temps de traitement, 30 millions d'éléments de configuration gérés dans la base de données. « Nous avons implémenté RaptorDB [solution de ServiceNow pour opérer de nombreuses bases de données en temps réel ; NDLR] sur dix instances cloud en moins de quatre mois », précise Beatriz Méndez-Villamil. Mais au-delà des chiffres, c'est la vitesse d'innovation qui a changé. « Notre infrastructure est désormais souple. Nous pouvons prendre des décisions pour adapter notre délivrance de logiciels beaucoup plus rapidement. » Autre exemple : Adobe illustre ce que signifie concrètement avoir l'IA comme collègue. Dans une démonstration en direct, une manager bloquée hors

du système demande vocalement à un agent d'approuver une offre d'emploi urgente. L'agent comprend la situation, valide le document, et anticipe même en signalant une panne VPN dans la région de l'utilisatrice. Temps total de l'opération : quelques secondes. Résultat chez Adobe : 30 % de réduction du temps de résolution des cas.

Orchestrer une équipe de collègues IA

— Mais la vraie révolution réside dans ce que ServiceNow appelle l'AI Agent Orchestrator. « Un agent ne donne pas sa pleine mesure quand il fonctionne seul, mais quand il s'associe à une équipe d'agents pour accomplir une tâche », explique Dave Wright. Concrètement, lorsqu'un problème de sécurité survient, un agent principal mobilise automatiquement d'autres agents spécialisés : l'un analyse les logs, l'autre détecte les vulnérabilités, un troisième propose et applique les corrections. Le workflow n'est plus déterministe : on décrit le résultat souhaité, pas le processus. À la clé, les bénéfices se vérifient sur le terrain : amélioration de la marge brute (58 %), gains d'efficacité et de productivité (59 %), meilleures expériences (60 %)*. « L'IA agentique offre une opportunité claire et stratégique », affirme Rémi Trento. À condition de ne pas subir l'innovation, mais de la gouverner.

* AI Maturity Index 2025, étude menée par ServiceNow en partenariat avec Oxford Economics auprès de directeurs, directeurs seniors et membres du comité exécutif de 4 473 organisations dans 36 pays à travers le monde.

Témoignages

Le charme discret de la plateformesation

Chaque transformation numérique est unique. Focus sur deux acteurs français qui ont fait le choix de refonder leur IT au moyen d'une approche plateforme. Leurs objectifs : performance et expérience client.

AG2R La Mondiale : 630 millions pour tout reconstruire

Lorsque Pascal Gaston, Directeur Assurances et Fonctions Supports chez AG2R La Mondiale, présente la transformation en cours, les chiffres impressionnent. « Depuis 2023, nous changeons 80 % de notre IT avec un budget de 630 millions d'euros sur six ans », annonce-t-il. Pour ce spécialiste de la protection sociale qui assure 15 millions de clients et accompagne 500 000 entre-



prises, la refondation complète du système d'information s'imposait. Le groupe a fait le choix radical de la plateformesation avec ServiceNow comme l'une des plateformes stratégiques. Le démarrage s'est fait par l'IT, avant de s'imposer rapidement auprès de métiers peu équipés comme la

conformité. Aujourd'hui, le groupe envisage d'étendre ServiceNow aux ressources humaines. Concernant les agents IA, le groupe mène sa première expérimentation sur les incidents IT. « Nous l'entraînons pour répondre plus rapidement, automatiser et détecter les problèmes. » Son conseil ?

« Rester pragmatique : chaque fois qu'un nouveau besoin émerge, demandez-vous si ServiceNow peut y répondre. »

TDF : gérer 30 000 incidents clients par an

Méconnu du grand public, l'opérateur d'infrastructures et de réseaux numériques TDF est un partenaire incontournable des médias et des opérateurs mobiles. Il gère quelque 12 000 points de service sur tout le territoire. « Chaque année, c'est 30 000 incidents clients », précise Cyril Foulon, son responsable transformation numérique. TDF avait besoin d'une solution ouverte, industrielle, pour répondre à des enjeux de sécurité et de haute disponibilité. TDF a retenu ServiceNow : « L'approche plateforme unique est intéressante pour gagner en efficacité entre les équipes run, réseau et build », explique Cyril Foulon. Le projet, mené en un an avec un intégrateur, a porté ses fruits. « Nous

avons des fans de la solution », sourit-il. Les clients apprécient la fluidité et la rapidité de communication via les possibilités de reporting et de tableaux de bord. « Parfois, sur certains réseaux, nous devons communiquer dans des délais contraints à 50 clients simultanément. »

Prochaines étapes : étendre la solution aux équipes d'intervention terrain avec la solution Field Management de ServiceNow, et tester son agent AI Now Assist sur le service client. La révolution agentique est en marche.

servicenow

La plateforme d'IA pour la transformation de l'activité

Les Echos SPÉCIAL VINS

Dossier coordonné par JEAN-FRANCIS PÉCRESSE



Bordeaux, champagne : les révolutions silencieuses

*Plus de technologie dans les chais,
plus de naturalité à la vigne :
malgré la crise, les vignobles stars
préparent l'avenir.
+ Notre grande sélection
pour les fêtes de fin d'année.*

Nicolas Gauthier



1522

PHILIPPONNAT

CHAMPAGNE

En perpétuel mouvement,
par nature



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

NOUVEAU

Une spectaculaire percée technologique en Champagne

Les grandes maisons Barons de Rothschild, Krug et Pol Roger ont investi des millions dans leurs équipements. Nouveaux sites, fermenteurs inédits, doubles cuves... Ces installations flambant neuves permettent de gagner en efficacité et en qualité.



A Epernay (dans la Marne), le chantier du nouveau site Pol Roger a nécessité un investissement de près de 55 millions d'euros. Photo Pol Roger

Béatrice Brasseur

Plus vite, plus haut, plus techno... Dans un contexte de compétition acharnée et malgré un marché en décroissance continue (271,4 millions de bouteilles expédiées en 2024 et sans doute pas plus en 2025, contre 326 millions en 2022), les Champenois rivalisent d'énergie en attendant des jours meilleurs. Pour David Chatillon, président de l'Union des maisons de Champagne, coprésident du Comité Champagne, « c'est dans les périodes moins favorables qu'il faut préparer l'avenir. La Champagne est un modèle d'organisation qui a fait ses preuves, y compris dans l'adversité, ce qui lui donne confiance en l'avenir ». Pendant la crise, donc, les grands travaux continuent en Champagne, qui se dote d'outils de production toujours plus perfectionnés.

Pour ses vingt ans, Barons de Rothschild s'est offert deux nouveaux sites. Fondée à parts égales par Philippe Sereys de Rothschild (Château Mouton Rothschild), Saskia de Rothschild (Château Lafite Rothschild), Ariane de Rothschild (Château Clarke et groupe Edmond de Rothschild), la jeune maison produit 600.000 bouteilles par an, distribuées sous 7 étiquettes dans 85 pays. Elle possède 8 hectares en propre et s'approvisionne, à 85 %, auprès de producteurs majoritairement situés dans la Côte des Blancs et la Montagne de Reims.

Le site d'Oger, opérationnel depuis début 2024, est dédié aux étapes de vieillissement des bouteilles sur lattes, de remuage, de dégorgement, d'habillage et à l'expédition des cuvées. Inauguré cet été, celui de Vertus, dans un splendide

bâtiment de 1874 totalement réaménagé, concentre toutes les activités de vinification. « Une feuille blanche à Oger, des contraintes techniques énormes à Vertus », résume le directeur général Frédéric Mairesse. Quelque 2,7 millions de bouteilles à rotation rapide (quatre ans de vieillissement minimum) sont stockées à Oger. Celles à rotation lente (huit à dix ans) patientent à Vertus. « Avant, on perdait du temps à chaque transfert de stock et l'inventaire prenait une semaine. Aujourd'hui, c'est quatre heures », se félicite-t-il. Tout a été pensé pour faciliter les manipulations, éviter les ruptures de charge, fluidifier les flux (« les bouteilles ne se croisent plus jamais »), améliorer le confort de l'équipe. Que ce soient les machines de remuage avec caisses ad hoc (« un peu plus chères à l'achat, elles nécessitent 20 % de stockage en plus, mais ça simplifie l'activité ») ou celles de dégorgement silencieuses (73 décibels) à 3.000 bouteilles/heure dans un atelier en lumière naturelle, la liqueurerie conçue comme une microcuvée (les petits contenants mobiles permettent une économie de temps et de liquide), les chaînes d'emballage (« on passe de la bouteille au magnum en 40 minutes au lieu de plusieurs heures ») ou encore les robots d'habillage. Frédéric Mairesse précise : « Toutes les installations disposent du même logiciel. On s'est appuyés sur le savoir-faire champenois de Duguit Technologies ».

« Asseoir notre crédibilité »

Pour faire tourner le site, il n'y a besoin que de cinq opérateurs et d'un responsable, polyvalents sur tous les postes. « Désormais, on gère beaucoup mieux les commandes complexes et rapides. Avant, pour préparer un conteneur pour les États-Unis avec cinq références différentes, il fallait entre quatre et cinq semaines. Maintenant, cela prend trois jours, explique Frédéric Mairesse. Pour un euro de moins par bouteille, on a amélioré la productivité, les flux, la qualité de service. Et cet euro rembourse nos investissements ». Le site, en béton et verre, semi-enterré dans la craie, est écoresponsable (780 panneaux solaires assurent 90 % des besoins en énergie) et pourra traiter un million de cols. A Vertus, l'innovation demandée par le jeune chef de caves Guillaume Lété sert à tirer le meilleur parti de chaque terroir. Dans la cuverie gravitaire et microparcellaire de 6.500 hectolitres, des cuves automatisées et thermorégulées sont

Dans un contexte de compétition acharnée, les Champenois rivalisent d'énergie en attendant des jours meilleurs.

Les interventions pendant la vinification sont minimales ; chez Krug, on parle de caractère d'origine.

superposées : les petites d'une vingtaine d'hectolitres en dessous et les grosses (de 40 à 90 hl) par-dessus. L'invention est du fabricant italien Lasi. Leur double peau dissimule les serpents de régulation thermique et les tuyaux pour l'ouillage (système breveté).

« Nous sommes également les premiers en Champagne à utiliser des fermenteurs qui accélèrent la concentration en cellules des levures dans les cuves, de 1 à 2 millions par millilitre en 24 heures, au lieu de quinze jours. Cette qualité de ferment bien plus dense garantit une meilleure prise de mousse dans la bouteille ». Une passerelle en bois entre le niveau bas et le niveau haut masque le réseau vinicole, la ventilation et le système de récupération du CO₂. Elle absorbe également le bruit. Des ouvertures amènent la lumière naturelle, la terrasse extérieure ouvre sur le joyau de la maison, le Grand Clos, qui a donné cette année la cuvée homonyme, 1.800 bouteilles dans le millésime 2019. La cour accueille les raisins, la ligne de tirage, les grandes réceptions. « On avait besoin de ce site pour faire de grands vins, asseoir notre crédibilité, rendre visible et clairement identifié l'ADN Rothschild en Champagne. »

Direction Ambonnay, village mythique de la Montagne de Reims. C'est ici, à côté de son Clos d'Ambonnay, un bijou de 0,68 hectare, que Krug (182 ans, production annuelle non communiquée) a installé en 2024 « Joseph 2.0 », sa nouvelle unité de production, du pressurage au tirage (le site de Reims conserve le vieillissement en caves, le dégorgement et l'habillage). Le tout a nécessité sept ans d'études et coûté entre

25 et 28 millions d'euros. « Moins de 3.000 euros par mètre carré, c'est très raisonnable, estime Julie Cavi, la cheffe de caves. L'idée est de produire non pas plus mais toujours mieux. Engagés dans l'excellence durable, nous avons éliminé ce qu'on ne voulait plus et amélioré tout ce qui pouvait l'être, tant dans les process que dans les flux. » L'ensemble, construit sur 9.500 mètres carrés et trois niveaux jusqu'à 10 mètres sous terre, se déploie en deux longues nefs, reliées par un élément central panoramique accessible aux visiteurs.

Dans les cinq cuveries enterrées, 330 cuves ont été installées. Et, dans la partie supérieure, huit celliers de 500 fûts chacun accueillent les 250 vins de l'année qui entreront dans les assemblages. Pour la fermentation et le stockage, « tout est réglé en température comme en hygro-métrie, et piloté indépendamment ». Les interventions pendant la vinification sont minimales, afin de préserver la richesse et l'expression de chaque parcelle ; chez Krug, on parle de caractère d'origine.

Une maison encore familiale

Après la fermentation, les vins sont clarifiés grâce à un système ergonomiquement innovant de soutirage à la fontaine, puis réceptionnés par gravité dans de petites cuves en acier, où ils patientent sur lies fines. Un nouveau système de doubles cuves verticales adossées l'une à l'autre optimise l'espace. Une lumière naturelle, un piège à sons, une superposition des barrières sur deux étages et un flux de circulation optimisés participent au confort.

Quant au réseau de pompe à chaleur et à l'isolation haute performance (limitant l'usage de la climatisation), ils expliquent, avec la basse consommation en eau, la certification Haute qualité environnementale - niveau exceptionnel. C'est l'une des rares maisons encore familiales, et la seule à regrouper en un lieu unique l'ensemble de son activité. Le tout en plein cœur de ville, dans un environnement classé à l'Unesco.

A Epernay, Pol Roger, du haut de ses 175 ans, fait figure d'exception en Champagne. Les contraintes liées à son nouveau site de 18.000 mètres carrés sur 4 niveaux, construit à l'endroit même où les caves s'étaient effondrées en 1900, furent énormes : 45.000 mètres cubes de terrassement, 298 pieux enfoncés au-dessus des 10 kilo-

mètres de caves historiques... Le coût du chantier aussi : 55 millions d'euros. « La vocation de ce nouvel outil, qui accueille le remuage, le dégorgement, l'habillage et l'expédition, n'est pas d'augmenter la production (2 millions de cols) mais de gagner en précision, en efficacité, en qualité, en réactivité et en sérénité », explique le chef de caves Damien Cambres.

Un espace de stockage agrandi

Concrètement, les équipes bénéficient d'une aide automatisée à la manipulation de toutes les caisses (« plus personne ne porte un carton ! »), grâce à des coucheurs, des redresseurs pour les grands flacons, et des gerbeurs autoportés en remplacement des chariots élévateurs. Sur les petites lignes, un système assisté à air comprimé permet de travailler à bonne hauteur. Une partie du travail s'effectue en lumière naturelle (« avant, les lignes de production étaient semi-enterrées avec peu de lumière et de ventilation »). Un « cerveau de ligne » gère chaque machine et chaque moteur individuellement. Il règle aussi leur cadence « pour que tout reste fluide comme sur l'autoroute. Ainsi, on évite les chocs, potentiels risques d'explosion de la bouteille. Limiter les impacts diminue aussi le bruit, c'est plus de confort. »

Le site a doublé son espace de stockage, qui peut désormais accueillir 1,2 million de bouteilles. La cadence d'habillage a doublé : « maintenant, c'est à la demande, c'est plus souple et cela permet d'accroître le temps de vieillissement après dégorgement. C'est un gain qualitatif pour le vin », déclare Damien Cambres. Chaque étape est validée par un contrôle automatisé, chaque bouteille défectueuse écartée du circuit. Ces nouveaux process ont permis une innovation : « à ma connaissance, nous sommes les seuls en Champagne, parmi les maisons de notre taille, à mettre en place la traçabilité unitaire de la bouteille, grâce au code DataMatrix. Invisible, lisible uniquement par la maison, il incorpore toutes les informations à chaque étape : cuvée, assemblage, mise en bouteille, lot de mixtion de tirage, lot de verrerie, dégorgement, liqueur, bouchon, profondeur de bouchage, niveau, turbidité, client, commande, pays... », explique le chef de caves. Un champagne entièrement techno ? « On n'a pas supprimé de postes, on a même embauché », se félicite-t-il. Là aussi, l'innovation technologique n'efface pas le savoir-faire traditionnel. ■

« C'est dans les périodes moins favorables qu'il faut préparer l'avenir. »

DAVID CHATILLON
Président de l'Union
des maisons de Champagne

Le réveil du pinot meunier : qui l'eut cru ?

Longtemps resté dans l'ombre du pinot noir, ce cépage au jus sombre revient en grâce. Les maisons Goutorbe-Bouillot, Laurent Lequart ou Adrien Bergère lui redonnent ses lettres de noblesse.

Léa Delpont

Pinot noir, pinot meunier : ils partagent la moitié de leur nom et une partie de leur génome. Le second est une mutation du premier. Pourtant, les faux frères, plantés dans les mêmes proportions en Champagne, à parité avec le chardonnay (un tiers chacun environ) n'appartiennent pas à la même caste. D'un côté, l'aristocrate corsé, vineux. De l'autre, le bâtard au fruité un peu exubérant, pour ne pas dire « vulgaire »... Le meunier est le parent pauvre de l'appellation, n'ayant droit ni au rang de grand cru ni à celui de premier cru. Un tort, tentent de faire savoir ses défenseurs, de plus en plus nombreux. Alors que le pinot noir (38 %) est le cépage dominant de la montagne de Reims, le chardonnay (31 %) le roi de la côte des Blancs, le meunier (31 %) est majoritaire dans la vallée de la Marne. Il tire son nom de la couleur blanchâtre de la face intérieure de ses jeunes feuilles, mouchetées de blanc, comme de la farine. Tardif, il craint peu le gel. Ses arômes sont généreux, pêche, abricot, mirabelle, débordant sur la fraise des bois, la groseille, la rhubarbe... Mais on lui reproche la frivolité de ses parfums, son manque de finesse. Et son acidité moindre. Il est souvent considéré avec condescendance comme une pièce indispensable des assemblages. Un honnête choriste, mais rarement un soliste.

Les blancs de noirs moins réputés

« Toutes les grandes maisons en demandent pour donner du fruit et du juteux à leurs bruts mais aucune ne le valorise », regrette Bastien Papleux, du domaine Goutorbe-Bouillot. « Les blancs de noirs ont beaucoup moins de notoriété que les blancs de blancs très mis en avant par les grandes maisons, confirme Rémi Ségui, directeur de la cave des Galeries Lafayette. Et les grands blancs de noirs consacrent plutôt le pinot noir comme chez Philipponnat ou Bollinger. » Pannier se distingue avec son Ode au Meunier, au nom sans équivoque. Ces champagnes sont incontestablement un combat d'artisans familiaux. Et un plaisir d'initiés en quête de grands plaisirs plus confidentiels, souvent originaux et rarement très onéreux, ce qui ne gêne rien. « Je ne connais pas de rapport prix-plaisir meilleur – 45 euros – que Terre de Meunier de chez Dehours & Fils, profond et vibrant », assure Rémi Ségui. Comme se plaît à le rappeler Bastien Papleux à Damery, « 95 % du pinot meunier mondial est planté dans la vallée de la Marne ». Il souhaiterait que les Champenois en soient un peu plus fiers... « Il faudrait sans doute reconsidérer l'habitude de le planter en bas de vallée sur les terrains argileux et le replacer plus haut sur les coteaux, sur des sols moins humides, plus drainants, où il retrouve naturellement de la finesse. » Chez Goutorbe-Bouillot, c'est un « accident » qui a changé le regard sur ce cépage. En 1980, en voulant vider une cuve de ciment, le père de Bastien Papleux a « oublié d'ôter le bouchon ». Sous l'effet de la dépression, des carreaux de verre se sont descellés et se sont brisés au fond en tombant. « Il a décidé de ne jamais la vider complètement tant qu'il n'aurait pas les moyens de la changer. » Ainsi est née la réserve perpétuelle de meunier, qui a changé le destin des assemblages Goutorbe-Bouillot. La quintessence de cette solera (quarante-cinq ans de mémoire...) est enflaconnée dans Rétrospective, une cuvée de 1 000 flacons annuels : rondeur, complexité du bouquet, fruits à noyau, notes tisiennes, noisettes et, surtout, une démonstration de fraîcheur, a contrario de la mauvaise réputation du meunier au vieillissement.

A Villers-sous-Châtillon, Olivier Collard, de la maison Collard-Picard, revendique l'héritage de son grand-père René, « le premier », selon lui, à conférer « ses lettres de noblesse » au pinot meunier, avec des monocépages tirés dans les années 1950 à Reuil et « restés dans les mémoires pour leurs capacités de garde ». Olivier perpétue l'histoire avec Racines extra brut, « celles du terroir et celles de la famille ». Cette cuvée allie la noblesse d'arômes chaleureux de fruits secs, rhubarbe et pomme chaude et un style tendu et frais.

Pied de nez aux premiers et grands crus

Autre ambassadeur du mal-aimé de Champagne, Laurent Lequart lui consacre six cuvées dans un rayon de 2 kilomètres carrés autour de Passy-Grigny, réunies dans une même identité de terroir. Ce meunier en six versions est millésimé, saigné dans le Rosé, bâtonné en fûts neufs dans Prestige, assemblé avec 50 % de vins de réserve dans Réserve, enrobé dans un dosage à 50 grammes dans Douceur de Meunier, mais c'est dans la pureté du Blanc de Meunier vieilles vignes brut nature qu'il s'exprime avec le plus de finesse et de caractère (agrumes, tilleul, mirabelle). Toutes sont sous-titrées « autre cru » sur l'étiquette, dans un pied de nez aux premiers et grands crus inaccessibles. Nombre de grands flacons naissent dans la vallée de Marne, chez les spécialistes du « sans grade », mais ailleurs parfois. Adrien Bergère a isolé la parcelle des Clous dans le Sézannais, au sud d'Épernay. Cette vieille vigne en sélection massale plantée par son grand-père sur le plateau de Fèrebrianges est toujours la première vendangée : « Plein sud, grosse acidité, beaucoup de maturité et petit rendement. » Il aime le profil de ce meunier expressif et tendu qui « mérite autant qu'un chardonnay ou un pinot noir sa cuvée parcelaire et millésimée ».

Des bulles charmeuses

Chez Aurélien Laherte à Chavot, les meuniers – des vieilles vignes datant de 1947 à 1953 – sont plantés sur un terroir de craie, une rareté. Certains ceps sont encore francs de pied, avec quelques chardonnays et fromenteaux disséminés çà et là. La cuvée Les Vignes d'Autrefois de



Adrien Bergère. Photo Domaine A. Bergère



Laherte Frères est « un hommage à nos ancêtres », un champagne riche et minéral, opulent et virevoltant.

Le cépage à peau noire est aussi prédestiné au rosé, autre choix d'Aurélien Laherte pour des bulles charmeuses (Rosé de Meunier) venues de terroirs argileux profonds, avec des raisins

aussi extra-mûrs que le dosage est extra-brut. Le juste équilibre – « atteint après de nombreux essais » – provient de l'assemblage de trois vinifications : 60 % de vin blanc, 30 % de macération et 10 % de vin rouge. Le dégorgement est fait à la volée, signe de la haute considération accordée à ce meunier qui ne dort plus en Champagne. ■

Le vignoble de la maison de champagne Goutorbe-Bouillot.

Photo Goutorbe Bouillot

LA SENSATION BB[®]

CHAMPAGNE
BEZZAT DE BELLEFON
1843
BLEU BRUT

AVIZE
MESNIL-SUR-OGER
LOUVOIS
BISSEUIL
VERTUS
MAREUIL-SUR-AY
GRAUVES
CUMIÈRES

CHAMPAGNE
BEZZAT DE BELLEFON
1843

Notre signature Maison, un champagne gorgé de fruits et d'épices, il est à la fois délicat, profond et suave.

Cédric Thiébaut
Chef de Caves

*des bulles 30% plus fines avec une mousse donnant une saveur crémeuse

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

Trois maisons qui changent le regard sur la Champagne

La jeune marque EPC veut offrir « des émotions qui naissent de la terre »

Pilotée par Edouard Roy, 34 ans, la toute jeune maison de champagne joue sur des codes très contemporains. L'acquisition de la maison Charles Mignon va lui permettre de se développer.

C'est une jeune marque, six ans seulement, mais elle s'est déjà fait remarquer. Encore plus depuis le rachat de la maison Charles Mignon, au printemps dernier. Cette première acquisition doit permettre de poursuivre la croissance d'EPC, dont le concept est de proposer des cuvées représentatives de différents terroirs en se fournissant auprès des vignerons.

« Chaque cuvée est le reflet d'un terroir », explique Edouard Roy qui, à 34 ans, revendique une consommation du champagne plus contemporaine. C'est pourtant bien dans ses racines familiales qu'est née sa passion. Son grand-père participe à la fondation d'une coopérative à la fin des années 1960 près d'Épernay, son père Alain reprend les vignes vingt ans plus tard.

Une histoire de famille

En 2011, le fils propose à son père de créer une première marque, ce sera Alain-Edouard. « La coopérative jouissait de très bons approvisionnements, avec une approche monoterroir », souligne Edouard Roy. L'outil de production était sous-utilisé. Le projet père-fils est une étape qui va lancer un nouveau modèle. La consommation est alors en train de changer, le narratif autour du champagne évolue. Edouard Roy qui sort de plusieurs aventures entrepreneuriales, dans l'immobilier et la logistique, a l'idée de proposer aux consommateurs un voyage à travers la Champagne.

« Avec des cuvées issues de différents terroirs, de différents producteurs, je voulais créer une marque de partage et de plaisir », relève Edouard Roy. En 2018, le projet aboutit grâce à deux rencontres : Jérôme Queige, ancien directeur commercial chez Jacquart, familier du milieu, et Camille Gilardi, issue du marketing et passée chez Procter & Gamble, rejoignent l'aventure. C'est en testant plusieurs noms de marque sur des panels de consommateurs que s'impose le choix d'EPC... comme épicurien.

« EPC répond aux enjeux de modernité et de fraîcheur », estime Edouard Roy. Le trio réussit à convaincre une première équipe d'investisseurs : Xavier Niel, la famille Mulliez ou encore Didier Deschamps, pour une première levée de fonds d'1,5 millions d'euros. Avec huit cuvées, la première production sort en 2019. Chaque bouteille affiche une carte d'identité : cépages, terroir, vigneron, dosage et une thermo-pastille qui indique la bonne température de dégustation.

Le succès est au rendez-vous, et un second tour de table en 2022 permet de lever 5,5 millions d'euros. Consécration, l'ancien président de Moët & Chandon (groupe LVMH, propriétaire des « Echos »), Stéphane Baschiera, entre au board. Alors que l'activité s'est arrêtée pendant l'épidémie de Covid, EPC a ciblé les entreprises qui font des cadeaux à leurs collaborateurs et leurs clients.

Modernité et fraîcheur

Pour mieux les toucher, Edouard Roy et ses associés songent à un logiciel pour être plus précis dans le pilotage de la politique commerciale de la maison. Grâce notamment à un outil d'aide à la prospection basé sur l'intelligence artificielle, DAVE (Digitalisation avancée de la vente et de l'expérience), la jeune marque a multiplié son chiffre d'affaires par 3.

Avec sa récente acquisition, EPC change d'échelle mais veut rester une entreprise familiale, pour développer la qualité. Pressoir très récent, cuverie moderne, l'outil de production moderne de Charles Mignon, toujours géré par

les enfants des fondateurs, Manon et Guillaume, va permettre de continuer à développer les deux marques sans les fusionner, d'internaliser la partie stockage, le dégorgeage, l'habillage et une partie de la vinification, avec la cheffe de cave d'EPC mais toujours à travers des partenariats avec des vignerons.

« C'est le même modèle d'élaboration main dans la main avec des vignerons, sur des monocépages et monoterroirs, avec lesquels on travaille ensemble jusqu'à la pleine maturité de la bouteille », explique Edouard Roy. Mais c'est nous qui vinifions nos cuvées historiques, comme nos blancs de blancs, blancs de noirs, nos millésimes, etc. »

La marque se développe en étant présente dans les restaurants étoilés, les aéroports mondiaux, les classes affaires de compagnies aériennes prestigieuses. Le développement à l'export est récent, mais avec une croissance de 50 % en 2024, EPC est déjà présent dans plus de 50 pays. Pour Edouard Roy, l'objectif est de continuer ce « métier incroyable : offrir des émotions qui naissent de la terre. »

— Jacques Lieslinna



Edouard Roy, cofondateur en 2018 de la marque EPC, comme « épicurien ». Photo EPC

Veuve Fourny ou les vertus de la transmission



Emmanuel et Charles Fourny. Photo Valentine Branellec

Depuis 1993, les deux frères Fourny ont repris les rênes du domaine familial. Ils cultivent de grands crus reconnus pour leurs cuvées parcelles.

Ils ont quasiment l'âge de leurs vignes de Vertus. Celles que leur père Roger a replantées avant de disparaître brutalement à seulement 36 ans, en 1979. Charles et Emmanuel n'ont alors que 10 et 9 ans. Malgré une complète ignorance de l'art du champagne, c'est leur mère qui reprend le flambeau d'une lignée établie en 1856. Elle n'est pas française, mais néerlandaise... Mais avec leur mentalité du nord, les Flamands sont volontaires. Ma mère répétait : « Il faut y aller, je n'ai pas le choix ! », se souvient Charles, l'aîné. En Champagne, quand une femme reprend un domaine, on le remarque : elle appose sa signature sur l'étiquette. A la barre de la maison Veuve Fourny, Monique Van Lanteghem transmet rigueur et précision à ses deux fils. Ils travaillent sur le domaine de la Côte des Blancs, d'alors 7 hectares, à chaque retour de pension où ils ont été envoyés faire leur scolarité après la mort de leur père.

« A l'époque, il y avait encore les pupitres. Le samedi, c'était pointage des bouteilles, remuage, dépointage. Pareil pour les vacances ! s'amuse Charles Fourny. Cela nous a permis d'être en contact avec tous nos employés. Certains travaillent encore avec nous, cela crée beaucoup de liens et de respect. »

Entraide de vignerons

A cette époque, une aide précieuse est fournie par la famille voisine, Charles Duval-Leroy et sa femme Denise. Touchés par le drame, ils n'hésitent pas à proposer l'aide de leur propre chef de cave pour épauler le domaine Fourny. Le destin voudra qu'eux-mêmes soient frappés par la disparition de leur fils Jean-Charles, peu de temps après qu'il ait succédé à son père. C'est également sa femme, Carol, qui s'est démenée pour assurer la pérennité de la maison Duval-Leroy, établie depuis 1859. « C'est vrai qu'il y a un parallèle avec les Duval-Leroy, même si c'est une plus grande maison. Ils ont aidé ma mère. Nous étions très amis avec eux, mon frère Emmanuel a pu faire des stages avec leur ancien chef de cave, Hervé Jestin », rend hommage Charles Fourny.

Beaucoup de passion et de liberté

Après des études (d'œnologie pour le cadet, de commerce pour l'aîné), des aventures professionnelles à l'étranger, les deux frères reprennent le domaine en 1993. Un véritable choix, car leur mère ne les a jamais obligés à poursuivre l'activité familiale. « Faire un vin, c'est écrire un roman. Toute votre passion imprègne le vin. Si vous n'en avez pas, il n'y a pas de cohérence », illustre Charles Fourny. Les deux frères vont même pouvoir partir d'une page blanche, sans l'aide d'un père mais finalement sans pression. « Dès l'âge de 25 ans, on avait entière liberté », préfère relativiser Charles Fourny face à ce sort funeste.

Inspirés par la Bourgogne, ils jouent la carte du terroir, des vinifications parcelles et se concentrent uniquement sur des grands et premiers crus. « Bien connaître chaque parcelle permet des assemblages complexes », souligne Charles Fourny. Certaines provoquent à elles seules des émotions intenses. « C'est le cas du Clos du Faubourg Notre-Dame, 30 ares seulement, monocru, monocépage et monocuvée. Ou encore de la cuvée des Monts de Vertus, un extra-brut vieilli cinq ans en bouteille sur ses lies. »

Au sud de cette côte de Blancs, les frères Fourny — Emmanuel dans les vignes, Charles dans un rôle d'ambassadeur — aiment pousser les maturités aromatiques en récoltant le plus tard possible, quitte à faire des tours de garde de leurs 50 parcelles. Cela donne de belles notes salines qui préservent le fruit du vin peu dosé. L'objectif est désormais d'installer la 6e génération de la famille sur le domaine, à l'horizon 2030. — J.L.

Collard-Picard, l'heure de la consécration

AÉpernay, Olivier Collard et Caroline Picard ont uni leurs talents il y a près de trente ans. A force de travail, ils ont agrandi leur domaine et élaboré des champagnes singuliers, désormais très en vue.

L'adresse du 15 avenue de Champagne, au coude-à-coude avec les grandes maisons d'Épernay, pourrait faire croire à un négociant. Pourtant, Collard-Picard est bien un champagne de vigneron, et plutôt deux fois qu'une avec l'alliance — matrimoniale — des Collard et des Picard. Les premiers sont enracinés dans la vallée de la Marne, les seconds accrochés à la Côte des Blancs. Olivier Collard et Caroline Picard, vignerons entrepreneurs mariés en 1996, ont démarré la même année avec presque rien : 2,5 hectares de vignes à eux deux, pas de cave, zéro bouteille. Ils sont restés longtemps dans l'ombre, besogneux, patients. Mais confiants.

Au bout de dix ans, ils ont construit un chai qui n'a pas pris une ride, à Villers-sous-Châtillon. Si les cagettes sont précautionneusement remplies par les coupeurs sont chargées à la main dans le pressoir, la suite du processus est totalement automatisée. « On est traditionnels dans ce que l'artisanat a de meilleur, mais technologiques quand il y a de la qualité à y gagner », explique Olivier Collard. Le domaine, de 16 hectares désormais, aura trente ans l'an prochain. Il a trouvé sa

clientèle privée. Cependant, les amateurs éclairés ne pourront pas garder plus longtemps confidentiel leur fournisseur de belles bulles : le couple explose sur la scène champenoise des récoltants-manipulants. Malgré un trésor patiemment accumulé à force de longs élevages, la concurrence va s'aiguiser pour avoir accès à leurs assemblages de caractère, forgés dans les cuves de deux réserves perpétuelles : TADN Noir (pinot noir et meunier à parts égales) et la bien-nommée Perpétuelle (50 % de chardonnay), 17 millésimes de profondeur et de complexité. « La réserve perpétuelle est la mémoire et l'avenir du domaine Collard-Picard », assure le vigneron.

Un travail sans concession

La propriété n'a pas échappé à l'attention au meilleur sommelier du monde 1992, Philippe Faure-Brac, qui met Collard-Picard à l'honneur dans son Bistrot du Sommelier, à Paris. Il a déplacé toute son équipe au domaine pour échauffer un menu spécial, servi le 19 décembre, autour de cinq cuvées. « Je suis bluffé par le style gastronomique affirmé de ces champagnes vigneux, très inspirants pour un sommelier », confesse-t-il. Cette singularité tient à une ligne sans concession : jus de taille éliminés, vinifications spontanées avec les levures indigènes, en foudres de bois et sans fermentation malolactique. Tout est mis en œuvre pour embouteiller le



Caroline Picard et Olivier Collard, avec leurs fils Alexandre, à gauche. Photo Champagne Collard-Picard

vin de base le plus énergique possible pour le tirage. Car, après la prise de mousse, le vieillissement ne dure jamais moins de cinq ans : jusqu'à dix pour les cuvées de prestige, « tirées » sous liège pour mieux les protéger. Cette technique ancienne (une obturation du goulot avec du liège pour la seconde fermentation) a de plus en plus d'adeptes. On ne s'étonnera pas, après une telle démonstration de perfectionnisme, de dosages minimalistes de 0 à 4 grammes, au moût de raisin concentré et non au saccharose. La pureté, rien que la pureté.

— Léa Delpont

L'authenticité est dans notre nature



Fondée sur les rives verdoyantes des rivières Lour et Spey en Ecosse, la distillerie Aberlour perpétue l'héritage de James Fleming son fondateur depuis 1879

ABERLOUR
— EST. 1879 —
DISTILLERY

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



Thibaud Mortiz / AFP

En crise, l'appellation saint-émilion prépare l'avenir

Dans la prestigieuse appellation de la rive droite du Bordelais, la moitié des crus classés seraient à vendre. Pourtant, les domaines continuent d'innover et misent sur le cabernet franc, un cépage adapté au réchauffement du climat.

Léa Delpont

Autour du village médiéval, Saint-Émilion est incontestablement un vignoble de clochers. Le village en compte trois, dont l'icône flèche de l'église troglodyte, auxquels s'ajoutent ceux des huit autres communes de l'appellation. On imagine donc aisément que différentes chapelles traversent les quelques 700 domaines et 5.400 hectares du cru – soit une taille moyenne de sept hectares. Saint-Émilion a inauguré son classement en 1955 et, contrairement à l'immuable classement de 1855 de la rive gauche, il est remis sur l'ouvrage tous les dix ans. Le dernier, en 2022, a consacré 84 propriétés : 71 grands crus et 13 premiers. Les classés sont souvent les plus gros (un dixième des domaines pour un cinquième de l'appellation) mais pas les plus bio : seuls une petite douzaine est certifiée AB.

Un laboratoire bordelais

Saint-Émilion fut aussi le premier vignoble inscrit au Patrimoine mondial de l'Unesco. C'était en 1999 : un autre siècle. Depuis, le climat s'est modifié. Et les vignerons, surtout sur les versants sud, s'interrogent sur l'avenir de leurs vins. Comment conserver le goût de l'endroit dans un environnement mouvant ? « Les propriétés de la rive droite sont ouvertes à la transformation : c'est dans leur culture », estime l'œnologue

Frédéric Massié, associé chez Derenoncourt Vignerons Consultants. Parce qu'elles sont petites et familiales, donc agiles. Et parce que le renouvellement du classement crée de l'émulation : il incite au changement pour progresser. » Même les frassantes sorties du palmarès (Ausone, Cheval Blanc ou Angélus en 2022) sont une façon pour ces monstres sacrés de lutter contre l'immobilisme.

« Saint-Émilion a toujours été un laboratoire bordelais », estime Sophie Fourcade, du Clos Saint-Martin. « On y a inventé les « vins de garage » [micro-cuvée, NDLR], qui ont énormément fait progresser l'œnologie. » Et les propriétés ont très tôt compris l'intérêt de cette science, incarnée par de célèbres œnologues indissociables de la rive droite – Michel Rolland, Stéphane Derenoncourt, Hubert de Bouard, et leurs successeurs aujourd'hui.

Le retour du cabernet franc

La crise de consommation du vin n'épargne pas saint-émilion où « la moitié des crus classés seraient à vendre », glissent les initiés. Mais elle est aussi un aiguillon d'innovation avec de remarquables bordelais blancs (Fleur Cardinale, La Rose Perrière), et des chardonnays encore plus iconoclastes (G de La Gaffelière, Bad Boy de Valandraud, Camille de Croix de Labrie). Une consultation cet été au sein du syndicat a montré une large majorité (70 %) favorable à la création d'un saint-émilion blanc.

Saint-émilion fut le premier vignoble inscrit au Patrimoine mondial de l'Unesco.

La maturité des raisins, longtemps l'alpha et l'oméga du vigneron, n'est plus un problème.

De nouveaux chais ici et là – Le Prieuré, Bélaïr Monange, Figeac, Carillon d'Angelus... – apportent du changement visible, parfois spectaculaire, dans le paysage. Mais la plus grande transformation, profonde et fondamentale, se joue en ce moment dans les rangs de vigne où le cabernet franc revient en force. Revient car il était majoritaire avant le grand gel de 1956. Ce n'était plus qu'un souvenir (10 %-15 % en reliquat) sauf à Ausone.

A Cadet-Bon, il est remonté de 12 % à 32 % de l'encépagement entre 2009 et 2025. Une dégustation du cru classé, sur la même période dans un climat qui se réchauffe, met paradoxalement en évidence des vins qui gagnent en fraîcheur et en densité. A Tour-Figeac, en restructuration depuis 2017, on vise l'équilibre 50/50 avec le merlot. Le cabernet franc, plus résistant à la

chaleur, supporte mieux les pluies d'été qui amènent du botrytis (champignon) sur les merlots. Et sa nervosité déjoue la suavité de ces derniers, qui se mue en (dé)confiture avec des degrés qui montent en suivant la courbe du réchauffement. Il apporte de l'élégance et de la finesse.

Des vignes résilientes

A Fonplégade, on l'a surgriffé sur des merlots du plateau – le fin du fin du terroir calcaire – pour profiter de leurs racines déjà profondes. Mais on a surtout converti à la biodynamie le domaine des « fontaines », précoce ambassadeur, dès 2013, de l'agriculture biologique parmi les crus classés. La propriété de Denise Adams est certifiée Biodyvin depuis 2020 avec la conviction que c'est « la meilleure solution », selon son œnologue-conseil Simon Blanchard, « pour des vignes résilientes face à des millésimes imprévisibles, qui alternent 2022 et 2024, des années méditerranéennes et atlantiques », ces dernières moins fréquentes mais toujours en embuscade. Ils sont peu nombreux à suivre cette voie exigeante. Pourtant à Fonplégade, on est persuadé que c'est « bien plus qu'un acte écologique » pour épargner la planète. C'est « un geste de terroir, une recherche de vigueur, de qualité d'enracinement, de fertilité du sol et de modération de la charge de raisin pour conserver l'identité du vin » : un saint-émilion du versant sud, sur le grill aujourd'hui. « Avec la biodynamie, on conserve l'élégance du fruit noir exotique », estime le consultant. Une belle salinité perce la richesse soyeuse des derniers millésimes de Fonplégade, magnifiques.

« D'une manière générale, les vins, surtout dans les fortes expositions solaires, doivent aller chercher la fraîcheur dans les amers, à la manière des grands rouges de Méditerranée, et moins dans l'acidité, qui était l'équilibre traditionnel bordelais », conseille-t-il. C'est aussi le nouveau chemin exploré par Maison Cardinale pour son château Croix-Cardinale, 100 % versants sud, majoritairement replanté dans les deux cabernets.

La maturité des raisins, longtemps l'alpha et l'oméga du vigneron, n'est plus un problème. La « surmaturité » en revanche en devient un, qui menace particulièrement le merlot. D'où la recherche du nouveau graal, la « juste » maturité, grâce à des vendanges fractionnées, et la préservation du fruit. Le merlot, qui est une matière délicate, a moins besoin qu'autrefois de barriques pour être graissé, adouci... A Fonplégade, l'élevage est tombé en dix ans de vingt à seize mois et de 100 % de fûts neufs à 30 %. Ici comme ailleurs, les chais se remplissent de nouvelles matières et de nouveaux formats : des demi-muids deux fois plus gros et deux fois plus protecteurs, des amphores et des jarres en terre cuite, des œufs en béton, des cuves en ciment..., l'important étant d'avoir à disposition le maximum d'outils à sa disposition. Pour « s'adapter », le maître-mot. ■

La Gaffelière : la passion du cabernet franc

En 2022, château La Gaffelière a marqué avec deux gestes forts : il a quitté le classement de saint-émilion et vinifié sa première cuvée, G Cabernet Franc. Si le premier a fait grand bruit, on ne mesure qu'aujourd'hui la portée du second, avec la sortie de l'édition numérotée. G concentre l'essence du cépage, cueilli dans l'intimité de deux parcelles de molasses du fronsadais et de calcaires à astéries. Le flacon renflé, aux formes très peu bordelaises, recèle une alchimie rare de fraîcheur et de volupté. « Le vin est sans comparaison. C'est une autre émotion », s'enthousiasme Alexandre de Malet Roquefort. Le directeur et copropriétaire, de retour au domaine familial en 2001 pour restructurer le vignoble, avait commencé dès lors la réintroduction du cabernet franc, « fortement encouragé par le consultant Stéphane Derenoncourt ». Le cépage oublié a repris ses droits, et pas n'importe où : « sur les meilleures parcelles argilo-calcaires » de La Gaffelière, 22 hectares en exposition sud entre les collines de Pavie et d'Ausone. Il a pointé son nez dans le grand vin en 2011, avant « le gros virage de 2017 : 40 % de cabernet franc ». Dans ce millésime compliqué, la réussite de l'étiquette aux deux griffons a attiré tous les regards. « C'est un catalyseur de terroir, un extracteur de salinité et de craie », affirme le vigneron. Pour lui, « la différence ne se joue plus sur la qualité des merlots mais sur l'apport du cabernet franc ». – L. D.

Cuvée G Cabernet Franc du château La Gaffelière.
Photo DR



Grand Corbin : entre deux rives

L'œnologue-conseil Axel Marchal a fait une exception pour Grand Corbin. Cette propriété en lisière de pomerol a séduit le grand spécialiste des vins blancs, surpris de découvrir, durant l'été caniculaire 2022, des vignes d'un vert soutenu sur une veine d'argile bleue. En peu d'années, il a donné un supplément d'éclat à ce terroir classé en 2012 sur 28 hectares, réunion de deux Corbin (le Haut et le Grand) par le groupe mutualiste SMA-BTP – également propriétaire de Cantemerle dans le Médoc. L'œnologue assume d'ailleurs la pratique étiquée « rive gauche » de l'utilisation des vins de presse. Mais des presses très qualitatives issues d'extractions douces, avec des remontages très parcimonieux. Autre touche personnelle : un petit coup de chauffe en fin de fermentation « pour dégrader les levures et donner du moelleux au vin, à la manière des lies qui graissent les blancs ». Les derniers millésimes de Grand Corbin, pourtant élevés moins longtemps et avec moins de fûts neufs, ont gagné un crémeux léger et subtil qui n'est pas sans rappeler le voisinage de pomerol. Moins d'opulence, plus de délicatesse, et une touche florale. – L. D.



Château Grand Corbin



Louis Latour
MAISON FONDÉE EN 1797

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

Cheval Blanc, un nom prédestiné

La célèbre propriété de saint-émilion mène très discrètement depuis près de vingt ans le projet ambitieux de créer un grand vin blanc, sans dévoyer l'identité ni la philosophie du château.

Jean-Michel Brouard

En cette fin d'année, les vignes dépouillées de leurs atours végétaux offrent une lisibilité unique sur cette limite nord-ouest du vignoble de saint-émilion. Depuis le perron du château Cheval Blanc (groupe LVMH, propriétaire des « Echos »), le regard porte jusqu'à l'église de Pomerol dressant fièrement son clocher. Une perspective de 2 kilomètres au cœur de laquelle ségrènent les propriétés voisines, Petrus, château Lafleur ou bien encore Vieux château Certan, révélant ainsi toute la singularité de Cheval Blanc. Bien qu'appartenant à l'appellation saint-émilion, il n'en partage pas le célèbre plateau calcaire et se déploie, au contraire, sur des terres d'alluvions quaternaires mêlant argiles, graves et sables similaires à celles de pomerol. Un terroir béni où les vins rouges atteignent une puissance et un raffinement uniques.

Si des écrits attestent déjà de la présence de vignes sur les terres de Cheval Blanc en 1547, ce n'est toutefois qu'en 1832 que l'essentiel des 42 hectares à l'origine du grand vin seront constitués par le président du tribunal de Libourne, Jean-Jacques Ducasse. Et c'est à son gendre que l'on doit la vision unique d'avoir fait coïncider le merlot, roi de la rive droite, avec une proportion similaire de cabernet franc. Cette originalité devait façonner l'unicité stylistique du château qui allait rapidement gagner sa place au sein de l'officieux « club des 9 » plus prestigieux premiers crus de Bordeaux. Pendant 175 ans, seuls les rouges ont eu ici droit de cité, rien ne prédestinant donc la propriété à produire un vin blanc.

Retour aux sources

En 2006, les propriétaires Bernard Arnault (PDG du groupe LVMH) et Albert Frère ont saisi l'opportunité unique de racheter une large part du château La Tour du Pin, voisin direct de Cheval Blanc, le reliquat des 8,5 hectares étant finalement acquis en 2022. Un grand cru au terroir gravo-sableux sur lequel s'épanouissaient, jusqu'ici, merlot et cabernet franc et qui allait permettre d'expérimenter le potentiel d'un grand vin blanc. A l'époque, la vague de vins blancs secs qui devait déferler sur Bordeaux quelques années plus tard n'était pas encore apparue, surtout à Saint-Emilion. Là, seules quelques très rares propriétés avaient emprunté cette voie comme les châteaux Monbousquet et Valandraud dans les années 1990 et 2000.

Ce qui passait pour une incongruité allant à rebours de l'histoire constituait, en réalité, un retour aux sources. Pierre-Olivier Clouet, aujourd'hui directeur général de Cheval Blanc, aime en effet rappeler que « jusqu'au XVIII^e siècle, Saint-Emilion comme le reste de la région, était majoritairement planté en blanc avec du saint-émilion, nom local de l'ugni blanc qui servait à produire des « vins de chaudière » destinés à la distillation, et du sémillon dont le nom même vient de la contraction de celui du village ». Le pari n'en demeurait pas moins risqué, exposant potentiellement le château au feu des critiques. Pour éviter cet écueil, les dirigeants successifs n'ont eu de cesse de rappeler le temps long nécessaire à la naissance d'un vin hautement qualitatif, celui-ci ne devant jamais dévoyer l'ADN de Cheval Blanc. Pierre Lurton, alors directeur général, et son équipe se sont d'ailleurs posé une question fondatrice : « Et si Cheval Blanc avait été un vin blanc ? » Le corollaire de cette interrogation aura été de penser dès l'origine ce vin comme un « blanc de matière », articulé autour d'une véritable texture, conservant ainsi l'esprit du grand vin reconnaissable à sa puissance tannique parfaitement contenue.

Un cru à part entière

Très vite, le choix de l'encépagement s'impose. Point de chardonnay ou de chenin, comme d'autres propriétés, mais la volonté farouche de préserver la typicité bordelaise en privilégiant le sauvignon blanc, rapidement surgreffé sur 0,5 hectare de vignes de rouges en 2008 afin de pouvoir produire du blanc dès l'année suivante. Progressivement, toutes les anciennes vignes sont arrachées pour être replantées aux 2/3 en sauvignon blanc ainsi qu'en sémillon à partir de 2014. Celles-ci sont travaillées en agroécologie, philosophie centrale mise en œuvre au château Cheval Blanc depuis près de quinze ans pour réintroduire une dynamique vertueuse autour des cycles naturels et du vivant : abandon du labour, couverts végétaux, animaux (poules et brebis) entretenant, protégeant et fertilisant le vignoble, plantation de haies et de milliers d'arbres dans les vignes pour renforcer la symbiose végétale et renforcer la biodiversité. Côté production, les cinq premiers millésimes élaborés ont permis d'affiner le parcours technique et de parvenir à un résultat satisfaisant. 2014 constitue donc le premier millésime commercialisé. Après pressurage et fermentation, les vins sont élevés longuement, de dix-huit à



vingt-deux mois, dans des contenants en bois (cuvées, foudres et demi-muids de 600 litres) au contact d'une partie de leurs lies qui vont les nourrir et les structurer. A la dégustation, les vins révèlent un éclat aromatique superbe, une grande densité de matière presque tannique et une allonge impressionnante. Les millésimes plus anciens tels 2016 conservent une fraîcheur surprenante témoignant de leur grand potentiel de garde. Ce vin ne pouvait porter le nom de son illustre grand frère, « seuls les con-

sommateurs au fil des ans pouvant décider de sa légitimité et de son rang », confie Pierre-Olivier Clouet. Le Petit Cheval Le Blanc partage donc le nom du second vin rouge de la propriété mais, contrairement à lui, son étiquette arbore symboliquement les deux médailles de l'étiquette historique du château Cheval Blanc. De quoi affirmer discrètement toutes les ambitions de la propriété pour ce vin produit à 35 000 cols en 2025, soit le tiers de la production des rouges. ■

Vue aérienne du château Cheval Blanc, avec le chai dessiné par Christian de Portzamparc, à saint-émilion.

Photo Mehdi Fedouach/AFP

De si grands domaines de poche

A l'ombre de ses vastes propriétés, dépassant parfois la centaine d'hectares, le Bordelais comporte quelques pépites. Gérés avec minutie, les domaines Clos Saint-Martin, La Dame de Onze Heures, d'Osamu Uchida et Romer valent le détour.

Léa Delpont

Le Bordelais n'est pas vraiment synonyme de vins d'auteurs ni de petits domaines. En général, plus l'étiquette est connue, plus le vignoble est vaste : 25 hectares en moyenne dans les AOC du Médoc, entre 50 et 100 pour la plupart des crus classés 1855, tandis que les propriétés de pessac-léognan affichent une superficie moyenne de 34 hectares. Pourtant, au pays des « châteaux », de minuscules propriétés tracent leur chemin, héritage d'histoires singulières ou nouveaux destins en herbe. A Blaye, le syndicat des vignerons élabora le vin du Clos de l'Échauguette, 15 ares enserrés dans l'un des bastions de la citadelle de Vauban. On y accède par un tunnel creusé sous les remparts dans la parcelle digne d'un roman de cape et d'épée, peuplée de rosiers et de poules. Au restaurant du Saint-James à Bouliac, Relais & Château cinq étoiles, on boit le Vin du Jardin, treize ares de merlots qui produisent 600 bouteilles très confidentielles. « Les Echos » vous invitent à découvrir les secrets bien gardés de quelques domaines de poche.

● **Clos Saint-Martin, le « mini-grand cru » de saint-émilion.** Les ancêtres de Sophie Fourcade se sont occupés du Clos Saint-Martin depuis 1853. L'ancienne directrice des propriétés familiales – Grande Muraille et Côte de Baleau vendus en 2013 – a repris seule l'ancien presbytère et ses vignes – 1,36 hectare d'un seul tenant – qui fournissaient sans doute le vin de messe avant la loi sur la laïcité. Au pied du clocher, le plus petit des grands crus classés de saint-émilion occupe « un terroir de rêve » entre Angélus, Canon et les deux Beauséjour, les pieds dans le calcaire. Le chai est aussi étroit que bas de plafond mais on y travaille comme dans les plus grands châteaux tout au long des dix-huit mois d'élevage. La vigneronne a recruté une jeune maître de chai « couteau suisse » qui assure aussi la taille et la paperasse. Elle a banni la cuve de son cuvier de poupée pour vinifier dans une dinette de tonneaux et de jarres. La petite taille ne signifie pas de moindres égards : Sophie Fourcade fait appel à une demi-douzaine de tonneliers différents pour acheter moins de dix fûts neufs par an. Et aux meilleurs bouchonniers pour fermer ses 5 000 bouteilles numérotées et cirées. « Les coûts de revient sont déirants, mais il faut l'accepter. »



● **La Dame de Onze Heures, petite fleur de la rive droite.** Ses vignes sont presque deux fois plus vieilles que lui. Clément Fuster, 33 ans, a racheté en 2023 La Dame de Onze Heures, autre nom de Fornithogale qui fleurit en février, au moment de la taille. La « fleur du réconfort » soigne le chagrin dans la pharmacopée du Docteur Bach. La semaine, l'œnologue travaille pour la holding viticole Advini à Bordeaux, et le vendredi il se consacre à son modeste 1,2 hectare de vigne. Point de labour, tonte au rotatif avec le renfort de moutons avant le débouillage, plantation de dizaines d'arbustes et fruitiers dans le palissage là où des pieds manquent..., le jeune vigneron certifié bio entretient « un sol vivant et de la biodiversité, gage de robustesse écologique des parcelles ». Tout ce qui ne va pas dans le vin retourne à la terre : les bois taillés en miettes, le marc de raisin, les tries de vendange. Aucune velléité expansionniste, « sinon je ne pourrais plus tout faire tout seul », explique l'Auvergnat qui a réalisé son rêve avec quelques arpents de merlots et un soupçon de cabernet franc. Dans le chai, l'électricité ne sert qu'à l'éclairage. Clément Fuster presse ses raisins à la force des bras dans une vieille antiquité de 1963, un pressoir à cliquets guère plus gros qu'une barrique, et foule au pied. Les vins sont gourmands et tendres, intenses sans être tanniques. Mais la commercialisation est difficile. « C'est la partie que j'avais sous-estimée », confie-t-il.

Le clocher de l'église Saint-Martin, à proche de Saint-Emilion.

Photo Clos Saint-Martin

Philippe Pacalet, un vigneron très nature

Grande figure du beaujolais naturel, il a mis au point un modèle de négoce unique en Bourgogne. Ses vins au jus soyeux et au parfum floral d'une rare profondeur font référence.

Gérard Muteaud

Le bonhomme n'a jamais fait l'unanimité. A croire que seules les fortes têtes font bouger les choses. Depuis 2001, date de la création de son micronégoce à Beaune, elles ont sérieusement changé. Et son activité atteint une forme de consécration. La preuve ? Dans le guide 2026 – déjà paru – de la « Revue du Vin de France », Philippe Pacalet a décroché trois étoiles. Une sacrée distinction dans un milieu où les places sont disputées et la sélection impitoyable. Devenu un modèle pour toute une génération de vignerons, il n'a pas pour autant attrapé la grosse tête, malgré sa toison frisée lui donnant un petit air du compositeur et interprète Robert Charlebois. Lui, c'est le vin qu'il met en musique et de la plus belle des manières.

Un modèle de négoce unique

Partisan des vinifications sans soufre, à partir de raisins non éraflés, ce neveu de feu Marcel Lapiere, précurseur des beaujolais naturels, a su imaginer un modèle de négoce unique. « Lorsque j'ai démarré, se souvient-il, je n'avais pas les moyens d'acheter des parcelles, alors j'ai trouvé des petites propriétés qui, ne souhaitant pas vendre, avaient confié leurs vignes à leur famille. On parle de parcelles d'un hectare, voir un hectare et demi. J'ai développé avec eux un partenariat moins compliqué qu'un fermage. Mon histoire, c'est avant tout une aventure humaine. J'étais le premier à faire du négoce de cette façon en Bourgogne. »

L'équipe Pacalet (douze salariés) supervise les vignes, dont elle achète les raisins, veille à leur culture organique et réalise les vendanges. Car lorsqu'on vinifie en grappes entières, la maturité doit être au rendez-vous pour éviter amertume et notes végétales trop prononcées dans les vins.

Des fûts anciens

Formé jeune par Jules Chauvet, autre figure tutélaire du beaujolais nature, Philippe Pacalet ne se paie pas de mots lorsqu'il parle vinification : « On travaille avec les lois de la nature. On met en place les fermentations de la façon la plus



Philippe Pacalet. Photo Emmanuel Ortiz/Divergence

douce et naturelle possible. » Une attention extrême est accordée à l'élevage, moment clé du style Pacalet. Tous les vins passent en fûts anciens, de sept ou huit ans d'âge moyen. « Le fût neuf masque la salinité », tranche le vinificateur, qui pratique le roulé de barriques.

« On roule les fûts comme on remue les bouteilles en champagne, pour mettre le vin en contact avec les lies. C'était une pratique très répandue autrefois. Les lies nourrissent le vin et le protègent de l'oxygène. » Est-ce là le secret de leur texture, de leur jus soyeux et de leur parfum floral et fruité d'une rare profondeur ? Là encore, leur auteur ne mâche pas ses mots : « Selon un vieux proverbe, celui qui fait du bruit dans l'eau, c'est celui qui se noie, pas celui qui sait nager. Le vin est un produit fait par les gens de la terre. Il doit s'apprécier simplement et spontanément. » Sa conviction ? Boire du bon vin contribue au fait de rester intelligent. Libre à chacun de la partager, ou pas. Mais toujours avec modération. ■

● Osamu Uchida, le « miracle » du Médoc.

« Miracle » : le nom de son premier vin, en 2015, résume tout. Osamu Uchida, improbable vigneron né à Hiroshima, est devenu une figure du Haut-Médoc, avec ses trois hectares et sa Peugeot camionnette 504 blanche. Son vin, bio et très inspiré par les préceptes « nature », avec de faibles extractions et degrés, s'exporte plus vite qu'il n'en produit. Le Japonais a découvert Bordeaux à 21 ans, en 1999, alors qu'il y était venu pour étudier le français. Tombé dans la barrique, il passe un bac pro viti-œno puis un diplôme universitaire de dégustation avant de retourner à Tokyo travailler pour un importateur. De retour en France en 2010, il s'improvise guide-interprète dans les grands châteaux pour les touristes japonais. Il travaille aussi comme saisonnier dans les vignes, intérimaire dans une société d'embouteillage, « tout ce qui pouvait me mettre en contact avec le vin ». Jusqu'à entendre parler d'une parcelle de 60 ares en fermage à Cissac-Médoc en mars 2015. « Je n'avais même pas de voiture, j'y allais en bus, parfois en stop ». En septembre, il dégote une maison à louer à Pauillac. « Juste à côté de Mouton Rothschild ! Je me sentais sous une bonne étoile ». Son premier millésime est vendagé dans des cagettes prêtées par les amis du lycée agricole et vinifié dans des cuves achetées sur Leboncoin. « Si j'avais démarré en 2017, l'année du gel, l'aventure aurait tourné court ». Mais Osamu persévère chichement, et s'agrandit avec la complicité de camarades de course à pied du club d'athlétisme local, souvent vignerons ou employés dans les grands crus. Ici, il récupère un enjambeur des années 1970 – modernisé avec des phares LED –, là une ancienne table

d'égrappage manuelle « qui n'est pas là pour la décoration ». En 2021, le vigneron parvient à acheter une maison à Cissac et la moitié des trois hectares qu'il exploite aujourd'hui. Il en tire des microcuvées souvent éphémères, comme Sakura (« fleur de cerisier ») élevée dans une feuille de cerisier. « Je reste Japonais, minutieux, habitué aux petits espaces, aux petits volumes. C'est ma culture ».

● **Romer, le petit poucet de 1855.** Dans le classement des grands crus classés du médoc et de sauternes établi en 1855, Romer était et reste le plus petit de la liste : 3,5 hectares. Du temps du marquis de la Myre Mory, le château de Fargues, voisin d'Yquem, comptait 14 hectares. Sa vente en 1851 produisit la séparation entre Romer du Hayot et Romer « canal historique », selon l'expression de son propriétaire François Janoueix. Le vigneron-marchand de vin de Libourne, à la tête de 80 hectares autour de Saint-Émilion et à pomerol, mais sans cru classé, a saisi en 2012 l'opportunité « d'anoblir » son vignoble en acquérant cette perle du Sauternais, convoitée alors par l'homme aux quarante châteaux, Bernard Magrez. Les origines corréziennes du négociant ont joué dans le choix – sentimental – des Farges, les occupants depuis 1911, eux-mêmes issus du Massif central. François Janoueix chérit son « château » des rives du Ciron, rustique maison de pierre blonde aux confins de la forêt landaise avec sa palombière et son palmier. Il produit un sauternes « assez léger, dans l'air du temps », et depuis 2022 un blanc sec encore plus dans l'époque, avec des grappes prélevées sur les pieds les plus productifs à la fin du mois d'août. ■



www.chablisienne.com

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

Notre sélection de champagnes et de vins

Par Bernard Burtschy et Elle Rogosky

♥ coup de cœur

Champagnes et vins de prestige présentés par ordre alphabétique.

CHAMPAGNES

A. LECONTE, ARIA, EXTRA-BRUT
Situé à Troissy, dans la vallée de la Marne, le vigneron Alexis Leconte poursuit un brillant travail parcel-laire. Ici un chardonnay issu de deux lieux-dits, et qui déploie un étonnant volume de bouche, avec une sensation pulpeuse et fondante. Des notes de gingembre à peine réglissées portent beaucoup d'identité à ce champagne construit sur la matière. Une découverte inhabituelle pour les amateurs de blanc de blancs.
68 €, mareehaute.vin

ABELÉ 1757, EXTRA-BRUT
La croissance qualitative de la maison Abelé, aux commandes du chef de cave Étienne Éteneau, est remarquable et les vins témoignent toujours davantage de précision. Ici en version extra-brut, cette cuvée porte-étendard ne manque pas d'identité. Élançée en entrée de bouche, elle développe une souplesse miellée avec quelques éclats amers parfaitement alignés avec la finesse de la bulle.
53 €, abele1757.fr

ALEXANDRE BONNET, 7 CÉPAGES 2020, ZÉRO DOSAGE
Tel que son nom l'indique, la cuvée de cette remarquable maison située aux Riceys, unit les sept cépages historiques de la champagne. Pinot gris, pinot blanc, arbane et petit meslier procurent ici le « je-ne-sais-quoi » additionnel aux variétés classiques, et dessinent un vin d'une grande élégance. Marqué par une fluidité minérale, il laisse éclater des touches de poires et de subtiles notes de réglisse qui viennent rafraîchir la finale.
77 €, macaveachampagne.com

A.R. LENOBLE, BLANC DE NOIRS 2016, ZÉRO DOSAGE
Pur pinot noir enraciné sur le terroir de bisseuil et intégralement élevé en fûts, voici un champagne intense, sauvage et racé. Structuré par une bouche concentrée et verticale, il déploie des notes de baies noires, de cire et d'épices, tout en offrant une sensation véritablement vibrante et profonde. Une réussite.
79 €, millesima.fr

♥ **AYALA, PERLE 2015, EXTRA-BRUT**
Une cuvée qui incarne parfaitement le style toujours sérieux et élégant de la maison. Marquée par un millésime dont la puissance porte le juste équilibre à la grâce naturelle du chardonnay qui domine à 80 % l'assemblage, elle est également dotée d'une grande profondeur aromatique. Tirée sous liège, l'on devine une micro-oxygénation qui porte de savoureuses notes de noisettes grillées, se mêlant à des éclats d'agrumes amers et procurant beaucoup de longueur.
170 €, champagne-ayala.fr

BARONS DE ROTHSCHILD, RARE COLLECTION BLANC DE BLANCS 2014, EXTRA-BRUT
Pépité champenoise du groupe bordelais, la maison Barons de Rothschild porte en avant son ambition qualitative. Essence même de la finesse que le chardonnay est capable d'offrir, la cuvée Rare est l'empreinte d'un millésime. Ici l'année 2014, marquée par une fraîcheur devenue rare, et qui se dévoile à travers un bouquet de jasmin, de

tilleul et de petits zestes citronnés particulièrement gracieux.
316 €, champagne-bdr.com

BESSERAT DE BELLEFON, CUVÉE DES MOINES BLANC DE BLANCS 2015, EXTRA-BRUT
Une cuvée où s'unissent six grands crus de la côte des blancs et exprimant avec brio son millésime. Après une explosion olfactive au nez, le vin s'ouvre sur une délicieuse sensation de miel et se déploie en patinant l'ensemble du palais tout en maintenant une grande fraîcheur grâce à la finesse de ses bulles. En finale, quelques notes torréfiées de sarrasin allongent l'expérience et assurent un bel équilibre.
180 €, besserat.com

BILLECART-SALMON, BLANC DE BLANCS, EXTRA-BRUT
À travers cet assemblage de grands crus de la côte des blancs, la maison Billecart-Salmon livre son interprétation des meilleurs chardonnays, sous le regard attentif des talentueux Florent Nys et Denis Blée. Un champagne au charme intemporel, offrant une écume florale d'une grande légèreté, légèrement agrumée, et dévoilant une finale broyée et précise.
82 €, champagne-billecart.fr

BOONEN, LES AULNES, EXTRA-BRUT
Une cuvée représentative de la philosophie de cette jeune maison, bien déterminée à asseoir son énergie vibrante dans le paysage champenois. Assemblage de pinot meunier, petit meslier et arbane plantés sur le terroir d'Oeilley, elle fait en effet honneur à ces cépages quelque peu négligés et en démontre le potentiel. Marqué par un caractère de thé et de verveine, le vin se diffuse très lentement en bouche, avec une dimension sphérique et aquatique particulièrement intéressante.
78 €, champagneboonen.fr

♥ **BRUNO PAILLARD, CUVÉE 72, EXTRA-BRUT**
Un champagne qui incarne probablement la fascinante énergie d'Alice Paillard, aux commandes de la maison familiale depuis plusieurs années déjà et qui ne cesse de démontrer combien elle est alerte. Vieillesse prolongée de Première cuvée, la Cuvée 72 est l'essence même de l'équilibre. Tel un miel floral, fluide et profond à la fois, ce champagne enrobe le palais en semant des bulles toujours d'une finesse impressionnante.
59 €, plus-de-bulles.com

CATTIER, CLOS DU MOULIN, BRUT
Parcelle identitaire de la maison Cattier, le Clos du Moulin est situé près de Chigny-les-Roses sur la montagne de Reims. La cuvée est un assemblage de trois millésimes, ici 2014, 2015 et 2016, à parts égales de chardonnay et pinot noir. L'harmonie de bouche marque indéniablement, avec un vin d'un grand équilibre aromatique, mûr tout en restant subtile. En finale, il offre une sensation fondue et suave.
138 €, cave-ruthene.com

CAZÉ-THIBAUT, NATURELLEMENT, ZÉRO DOSAGE
Fabien Cazé est un vigneron discret, connu des amateurs, et dont le talent épate à chaque dégustation. Particulièrement doué dans les vinifications de pinot meunier, planté dans la vallée de la Marne, la cuvée Naturellement en est la parfaite illustration. Un vin de caractère qui

déploie un volume de bouche géométrique et dont la chair aromatique se développe sur les fruits mûrs et l'amande amère. Une finale saline, et un moment assurément empreint d'émotions.
49 €, cavedupalais.shop

CÉDRIC MOUSSÉ, EUGÈNE, ZÉRO DOSAGE
Une cuvée qui incarne l'histoire de cette petite maison champenoise désormais centenaire et qui met en valeur une réserve perpétuelle amorcée depuis 2003 par Jean-Marc Moussé. À dominante de meunier, 80 %, et complétée de pinot noir, Eugène est un vin de texture. Grainé, son relief de bouche se développe au rythme d'une aromatique de blé soufflé d'une grande complexité.
43 €, plus-de-bulles.com

CHRISTIAN GOSSET, CROIX DE COURCELLES 2020, EXTRA-BRUT
Croix de Courcelles est un des rares lieux-dits du terroir de aÿ, amplement dominé par les vignes de pinot noir, où le chardonnay est savamment cultivé et protégé. Le vigneron Christian Gosset magnifie ses vieilles vignes plantées en 1969 en une cuvée empreinte d'identité. Le vin, d'abord marqué par une certaine sagesse, se dévoile en effet à travers une constellation aromatique où une sensation minérale et une profondeur épicée jouissent absolument.
73 €, cavedessacres.com

COLLERY, BLANC DE NOIRS, BRUT
Dirigée par Romain Levecque, la maison familiale, propriété de la holding Gueusquin, s'est dotée d'un dynamisme nouveau qui lui a permis ces dernières années d'effectuer une véritable croissance qualitative. Ici un blanc de noirs au nez intense, marqué par des effluves de réglisse et de cranberry séchée. Fort d'une structure propre au terroir d'Aÿ où sont implantées une partie des vignes, c'est un vin à l'énergie réjouissante.
48 €, restonsenvigne.fr

DE SAINT-GALL, SO DARK 2012, EXTRA-BRUT
Édition exclusivement réservée aux grands millésimes, So Dark 2012 se révèle tout juste pour cette fin d'année. La cuvée dévoile un vin qui a joué de la patience et exprime assurément ce grand millésime champenois. Assemblage de grands crus de pinot noir, dominant pour 75 %, et de chardonnay, ses notes pralinées envoient dès l'entrée de bouche tandis qu'un élan frais à la touche amère le porte avec persistance.
175 € (magnum), de-saint-gall.com

DELAMOTTE, BLANC DE BLANCS 2018, BRUT
Sélection de six grands crus de la côte des blancs, voici l'incarnation même du chardonnay vibrant. Le vin se propulse en entrée de bouche, ciselé par des notes légèrement torréfiées et empreint d'une aromatique florale et gracieuse. Complexité, longueur, et indéniablement fruit d'un grand savoir-faire, diffusés à l'ensemble des maisons du groupe Laurent-Perrier.
72 €, plus-de-bulles.com

DEVAUX, DEVAUX BLANC DE BLANCS, BRUT
Issue de chardonnays sourcés sur une mosaïque de terroirs de la côte des blancs et de montgoux, cette cuvée est un joli reflet du sérieux de la maison Devaux. Élevé cinq ans sur lies, le vin offre la juste patine de bouche où fraîcheur et notes de cire s'unissent avec harmonie. Il évolue

sur des notes d'airelles et de fruit rôti qui, grâce à une bulle fine et fraîche, procurent allonge et persistance.
42 euros, vinatis.com

DEUTZ, BRUT
Déguster cette cuvée, qui est le cœur de production de la maison Deutz, ne fait que renforcer, au fil des années, la confiance qualitative qui mérite de lui être attribuée. Souple et agile, cet assemblage à parts égales des trois cépages, présente tout l'équilibre recherché en convoquant un fruité épicé, un toucher de bouche enrobant et une finale fraîche.
43 €, plus-de-bulles.com

DRAPPIER, TROP M'EN FAUT !, EXTRA-BRUT
La maison Drappier évolue avec une habileté impressionnante entre ses racines historiques et un avant-gardisme réfléchi, à l'image de cette cuvée. En phase de devenir, si ce n'est un classique, un champagne « à avoir goûté » dans sa vie, Trop m'en faut ! est composée exclusivement de pinot gris localement appelé fromenteau. Elle offre un vin à l'aromaticité expressive, sur la pomme rôtie épicée, et dont les bulles évoluent avec beaucoup de souplesse.
72 €, plus-de-bulles.com

DUMÉNIL, RÉSERVE 26, BRUT
Incarnée par la vigneronne Frédérique Poret, la petite maison de Chigny-les-Roses repose sur une histoire de plus de 150 ans, ce qui lui permet de préserver des bijoux en caves telle qu'une réserve perpétuelle amorcée en 1996 et qui compose en partie cette cuvée. Un vin empreint d'intensité et de générosité, où chaque cépage s'exprime à parts égales au travers d'une aromatique de fruits rôtis aux accents épicés.
56 €, avenuedesvins.fr

EPC, BLANC DE BLANCS 2015, EXTRA-BRUT
La jeune maison poursuit sa dynamique toujours avant-garde et intimement liée au monde de l'art. Collaboration avec les artistes portugais Los Papes qui ont habillé son étiquette, cette nouvelle cuvée est issue exclusivement du grand cru d'Oger. Fruit de son millésime, le vin offre une entrée de bouche particulièrement expressive où une aromatique d'amande et de fruit rôti enrobe l'ensemble du palais. Doté d'une finale légèrement zestée, ce champagne est une réjouissante réussite.
105 €, epc-champagne.com

FABRICE POUILLON, CHEMIN DU BOIS 2017, ZÉRO DOSAGE
Fabrice Pouillon est un vigneron audacieux ayant développé sa propre méthode de vinification en usant par exemple des sucres naturels de ses raisons afin d'ajuster ses dosages. De fait, voici un champagne étonnant qui porte l'esprit comme une promenade aromatique. Un caractère mystérieux et envoûtant aux notes de cire, de rose séchée, et qui après quelques minutes d'ouverture développe une matière résineuse où les bulles s'épanouissent à merveille.
215 €, glugulp.com

FAMILLE COLLET, LES GUYOTTES 2018, EXTRA-BRUT
Ce blanc de blancs, issu du lieu-dit Les Guyottes situé au sud de Fontaine-Denis dans la côte des blancs, est un véritable bijou pour la bouche. Éclatant de fraîcheur et de minéralité, le vin jaillit tout en offrant

une concentration aromatique remarquable, marquée par des notes de poire et une touche torréfiée. La bulle est fine et dynamique, et signe un grand champagne.
74 €, cavepurjus.com

GOSSET, ZÉRO DOSAGE
Attentive à l'évolution naturelle des goûts, et souhaitant s'adresser aux amateurs de champagnes épurés et linéaires, la maison Gosset dévoile une cuvée sans dosage aucun. Dominée par le chardonnay à 62 % et complétée de pinot noir, elle livre un vin éclatant où des notes de miel blond croisent une sensation de salinité, conférant à l'ensemble une grande pureté de bouche.
56 €, iconic-nectars.fr

HERBERT & CO, MILLEPOURCENT MEUNIER, EXTRA-BRUT
Un pur pinot meunier sourcé sur les terroirs de ludes, rilly-la-montagne et trois puits, et élevé neuf mois en fûts avant un repos de trois ans sur lies. Une expression affranchie des codes de dégustation habituels, marquée notamment par un fruité intense et une bulle vibrante. L'univers aromatique se décline sur la fraise des bois et la groseille avant de dévoiler des notes plus épicées de cardamome en finale.
79 €, succul.fr

HÉLÈNE CHARBAUT, LES PINAILLEUSES 2021, EXTRA-BRUT
Quatrième génération de la famille, déjà aux commandes des champagnes Guy Charbaut, Hélène Charbaut s'est lancée à son compte en 2020, reprenant quelques hectares de vignes. Ici un pinot noir empreint d'élégance, dévoilant une grande souplesse de bouche et parsemé de notes épicées lui conférant un caractère quelque peu sauvage. Une finale pure et allongée assure qu'il s'agit d'une vigneronne à suivre.
58 €, mareehaute.vin

HENRIOT, 2015, EXTRA-BRUT
Reflet de son millésime, ce 2015 signe une cuvée très aboutie et le travail aussi brillant que sérieux mené par la cheffe de caves Alice Tétienne. Dominé par le pinot noir à 53 % et complété de chardonnay, le vin se développe avec assurance et audace, et exprime un champagne puissant. Des notes intenses de fruits mûrs se mêlent à des éclats réglissés, tout en assurant une réelle allonge de bouche.
69 €, plus-de-bulles.com

JACQUART, BLANC DE BLANCS 2018, BRUT
Un blanc de blancs pulpeux où s'unissent les premiers et grands crus de chouilly, cramant, oger et villers-marmery, comme une ode au chardonnay de la côte des blancs. Marqué par des éclats d'agrumes amers en entrée de bouche, le vin dévoile une subtile palette aromatique florale, avec une bulle broyée qui lui porte la juste structure et onctuosité. Un joli travail signé par la talentueuse oenologue de la maison, Joëlle Weiss.
64 €, champagne-jacquart.com

JACQUESSON, CUVÉE 747, EXTRA-BRUT
Construite sur une base 2019, la cuvée 747 est un assemblage dominé par le chardonnay (43 %), complété de pinot meunier et de pinot noir, et vinifié en foudres. En bouche, une surprenante intensité s'exprime d'emblée, avec une aromatique qui se développe entre la fève tonka et le bois de santal. Les bulles d'une grande finesse éclatent sur une fraîcheur de gingembre. Un champagne au caractère oriental et

qui, comme toujours pour la brillante maison qu'est Jacquesson, plaît à l'unanimité.
62 €, brut-de-champ.com

JONOT FRÈRES, STRUCTURE, EXTRA-BRUT
Située à Thil et menée par les frères Cyril et Fabien Jonot, représentants de la septième génération, cette maison familiale est connue des amateurs et propose une qualité constante. Ici une cuvée de pur pinot noir intégralement vinifié et élevé en fûts, issu de la vendange 2020, et qui offre un champagne pulpeux et généreux. Des notes enrobantes de fruits rôtis se mêlent à des touches d'amande, portées par une jolie bulle expressive.
41 €, cavedessacres.com

JOSEPH PERRIER, LA CÔTE À BRAS 2015, BRUT
L'histoire de cette cuvée prend racine sur une parcelle de pinot noir plantée sur le premier cru de cumières, où les sols argilo-calcaires mêlés à son exposition plein sud lui procurent beaucoup d'identité. Issu du millésime 2015, voici en effet un champagne galopant. Marqué par une grande énergie de bouche, il se déploie en un univers aromatique complexe, dominé par des effluves de réglisse et offrant une finale fraîche et pure.
78,90 €, plus-de-bulles.com

LACROIX-TRIAULAIRE, VAL SOULOIS 2016, ZÉRO DOSAGE
Un blanc de noirs d'une réelle sophistication. Issu de vieilles vignes de pinot noir élevé uniquement fûts et du seul millésime 2016, le vin offre en effet une concentration de bouche remarquable. Il s'ouvre sur des notes aux accents de baies sauvages avant de déployer une patine à la texture cirée et broyée, qui lui assure allonge et profondeur. Une micro production pour amateurs de champagnes d'émotions.
89 €, callmewine.com

LALLIER, R.021, BRUT
Située à Aÿ, la maison Lallier est aux commandes du chef de caves Dominique Demarville, arrivé en 2020. Véritable chef d'orchestre dans la composition de ses assemblages, il témoigne de son talent avec la cuvée Réflexion où s'unissent une cinquantaine de crus. Dominé par le pinot noir à 49 %, suivi du chardonnay 44 % et d'une touche de meunier, le vin jaillit en bouche avec un véritable élan de fraîcheur. Son aromatique fleurie, aux touches de groseille, se dévoile ensuite avant de fondre délicatement en bouche.
39,90 €, nicolas.com

LAURENT PERRIER, 2015, BRUT
Lors de grands millésimes, la maison Laurent-Perrier fait le très judicieux choix d'exprimer son savoir-faire à travers une cuvée identitaire qui s'en veut le miroir. Assemblage à parts égales de chardonnay et pinot noir, ce 2015 qui a reposé sept ans sur lies, offre une maturité de bouche somptueuse. Riche et profond, il joue adroitement avec quelques notes torréfiées qui lui porte une très belle allonge, avec une finale vibrante sur le zeste confit.
83,90 €, millesima.fr

LE GALLAIS, LES CÈDRES, ZÉRO DOSAGE
Issue de vignes dont la particularité est d'être plantées au sein du clos du château de Boursault, dans la vallée de la Marne, la cuvée est dominée par le pinot meunier (50 %) et le pinot noir (35 %). Structurée pour moitié par une réserve perpé-

pour les fêtes

tuelle et complétée par la vendange 2020, elle offre un vin riche et intense, propice à savourer le moment. Des touches de kumquat croisent une trame subtilement agrumée, dans un bel équilibre d'ensemble.

37 €, 75-centilitres.fr

LECLERC BRIANT, CHÂTEAU D'AVIZE 2015, EXTRA-BRUT

Uniquement sourcés sur le terroir grand cru d'avize, les chardonnays qui composent cette cuvée offrent un véritable puzzle de bouche en termes de complexité. Élevé en fût pendant neuf mois avant son repos en cave, ce millésime 2015 déploie en effet une aromatique fumée et zestée qui évoque le thé blanc, et qui s'intensifie tout en longueur. La finale révèle une touche grillée qui signe une expérience sensorielle de haut niveau.

150 €, chateaubriant.com

LEGRET & FILS, CONTRASTE, EXTRA-BRUT

Un champagne dont l'élégance et l'équilibre aromatique procurent de véritables émotions. Jouissant d'une part importante de vins de réserve (30 %), celui-ci est dominé par le pinot noir à 60 % et est complété par le chardonnay. Il dévoile une aromatique réglissée où des notes de mûres se mêlent à des touches mentholées procurant allonge et profondeur. La bulle est vibrante et signe une cuvée pleine d'énergie et le travail sérieux d'Alain et Sandrine Legret, quatrième génération de la famille.

58 €, ventis.com

LOUIS ROEDERER, BRUT NATURE BLANC 2018, ZÉRO DOSAGE

Une cuvée conçue en collaboration avec le créateur Philippe Starck, longue désormais de vingt années et qui est devenue un totem de la maison. Mettant en lumière le terroir de cumières, la cuvée est une sélection de parcelles aux sols plus calcaires, afin d'offrir un vin à l'entrée de bouche franche et vibrante. Il évolue sur une sensation saline dont l'allonge procure un ensemble pur et sapide.

90 €, millesima.fr

M. MARCOULT, ORÉE, ZÉRO DOSAGE

La maison M. Marcoult, basée à barbonne-fayel en côte sézanne, propose de jolies cuvées aux prix doux. Ici un champagne élevé uniquement en cuves inox et dominé par un chardonnay (80 %) généreux au joli volume de bouche. Comme rattrapé par le pinot noir qui vient le compléter, le vin développe ensuite une fine aromatique fruitée, évoquant des petites baies sauvages acidulées. La finale est fondue et d'un bel équilibre.

38,95 €, cavedessacres.com

MANDOIS, BLANC DE BLANCS 2020, BRUT

Après un grand travail mené en vignes, voici la première cuvée certifiée en agriculture biologique et fièrement présentée par la maison Mandois. Un pur chardonnay du millésime 2020, élevé à la fois en inox, sous bois et en cuves béton, et qui offre un réel charme. Mêlant des notes miellées à une profondeur plus florale, il file en bouche avec une finale fondue, onctueuse et sapide.

38 €, disponible chez une sélection de cavistes

MUMM, RSRV BLANC DE NOIRS 2018, BRUT

Cuvée prestige de la célèbre maison au cordon rouge, ce blanc de noirs élaboré lors d'un millésime riche

enrobe la bouche avec une savoureuse sensation fondue. Issu exclusivement de pinot noir planté sur le grand cru de verzenay, le vin s'exprime tout en longueur. D'intenses notes fruitées et réglissées se développent à travers une jolie bulle, vibrante, fine et finissant tout en fraîcheur.

100 €, tannico.fr

NICOLAS FEUILLATTE, BLANC DE BLANCS 2019, BRUT

Guillaume Roffiaen, chef de caves de l'iconique coopérative, opère un travail doté d'une constance qualitative à saluer. Un chardonnay au style onctueux, se déployant lentement dans le palais et l'enrobant d'une jolie aromatique fleurie. Un millésime puissant qui se voit ici parfaitement maîtrisé avec une finale vive, dotée d'une maline touche citronnée qui lui apporte de l'éclat.

45 €, nicolas-feuillatte.com

PALMER & CO, BLANC DE BLANCS 2018, EXTRA-BRUT

Ce blanc de blancs est un assemblage de terroirs, tous situés sur la montagne de Reims où quelques parcelles de chardonnays contrastent avec le paysage dominé par les vignes de pinot noir. Magnifique millésime champenois, ce 2018 incarne parfaitement le style de la brillante cave coopérative qu'est la maison Palmer : équilibre, tension gourmande et une finale zestée particulièrement sapide.

61 €, champagnepalmer.fr

PANNIER, EXACT, EXTRA-BRUT

Cette petite maison située à château-thierry reste toujours alignée avec son époque : la cuvée Exact est destinée à incarner sa juste maîtrise du dosage tout en s'inscrivant dans la continuité de son style. Un champagne bâti sur la fraîcheur, où le chardonnay dévoile une grâce aux accents zestés tandis que les pinots noir et meunier lui procurent un joli volume d'ensemble.

39,50 €, champagnepannier.com

PERNET & PERNET, L'AMONNAY BLANC DE BLANCS, EXTRA-BRUT

Voici une petite maison champenoise familiale dont le travail est à saluer, et qui est aujourd'hui dirigée par la cinquième génération. Issu du millésime 2019, ce blanc de blancs incarne le chardonnay aérien dans son absolu. Élevé pour moitié en foudres et en fûts, il n'y a pas perdu une réelle dynamique de bouche. Comme fouetté, il s'épanouit à travers de fines bulles qui brossent une matière de coton et une sensation particulièrement pure.

50 €, champagne-pernet-pernet.com

♥ PERRIER JOUËT, BLANC DE BLANCS, BRUT

Toujours aussi brillante dans l'assemblage et la précision de ses cuvées, la cheffe de caves Séverine Frerson est véritablement la garante du style maison de Perrier-Jouët. Explosion florale à l'aromatique subtile et frétilante, la cuvée blanc de blancs patine l'ensemble du palais tout en offrant un volume tendre à la finale zestée et fraîche.

65 €, millesima.fr

♥ PHILIPPONNAT, RÉSERVE PERPÉTUELLE, ZÉRO DOSAGE

Disposant d'une époustouflante réserve perpétuelle amorcée en 1946, la maison Philipponnat a fait de cette cuvée un véritable miroir de son savoir-faire. Sur une base 2021, dominé par le pinot noir à 66 %, le vin révèle immédiatement un grand équilibre de bouche. Une intensité aromatique aux notes de baies de

goji s'élance avec droiture, laissant en finale une sensation sapide à la touche iodée.

49 €, philipponnat.com

♥ PIERRE GIMONNET & FILS, CRAMANT 2017 SPÉCIAL CLUB, EXTRA-BRUT

Située sur le terroir de cuis dans la côte des Blancs, la famille Gimonnet est une des pionnières dans l'histoire des champagnes de vigneron. Cuvée qui met à l'honneur le grand cru de cramant, Spécial Club en révèle tout le crayeux des sols à travers une expression minérale juste enrobée. Zestes citronnés, effluves fleuris et tension s'unissent en un champagne particulièrement délectable.

105 €, gute-weine.de

PIERRE MIGNON, GRAND VINTAGE 2015 ROSÉ, ZÉRO DOSAGE

Après neuf années de repos sur lies, cet assemblage à dominante de chardonnay (55 %) et, pour une fois, de pinot meunier (30 %), sort des caves de la maison Pierre Mignon. Un grand millésime champenois travaillé par un vigneron de talent, Jean-Charles, fils de Pierre, ne peut qu'annoncer le meilleur. Ce 2015 se révèle ici en un rosé solaire, flamboyant, et à la très belle persistance aromatique.

55 €, pierremignon.com

PIPER-HEIDSIECK, ESSENTIEL BLANC DE NOIRS, BRUT

Sous la direction du talentueux chef de caves Emilien Boutillat, la maison Piper-Heidsieck poursuit son histoire, depuis 1785, et toujours alignée avec son époque. Ici un assemblage-mosaïque où dix-huit terroirs s'unissent et s'expriment à travers ce blanc de noirs d'un grand équilibre. Dominé par le pinot noir à 86 %, il offre un fruité de bouche aux accents de baies noires, avec une touche sauvage juste épicée.

43,90 €, plus-de-bulles.com

POL ROGER, PURE, ZÉRO DOSAGE

Lancée en 2007 par la maison, la cuvée Pure est conçue tel un miroir sans filtre du fruit et des terroirs. Un assemblage à parts égales des trois cépages et qui offre une harmonie de bouche marquée par la fraîcheur. Il s'ouvre sur des notes mentholées avec une première sensation de vivacité avant de lentement révéler une patiné miellée, plus douce, et procurant un équilibre d'ensemble toujours identitaire à la maison.

61,90 €, prestige-champagne.fr

ROGER-COULON, HÉRITAGE, EXTRA-BRUT

Un blanc de noirs uniquement composé de pinot meunier planté sur la montagne de Reims. Élevé sur lies pendant dix mois avant d'être assemblé à une part de la réserve perpétuelle, le vin offre une bouche charnue, gourmande et juteuse, parsemée de notes d'amande fraîche. Une sensation plus brossée et grainée marque la finale, signant une cuvée particulièrement réjouissante.

46 €, disponible chez une sélection de cavistes

RUINART, BLANC SINGULIER ÉDITION 19, ZÉRO DOSAGE

Toujours avant garde dans son approche, la maison Ruinart avait lancé l'édition Blanc singulier telle une photographie de l'indéniable évolution climatique. L'édition 19, composée à 77 % du millésime 2019, est un blanc de blancs au caractère royal. En bouche, sa texture riche est rythmée par une fine trame acide,



BARONS DE ROTHSCHILD CHAMPAGNE



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

Palmer & Co

CHAMPAGNE



COULEURS DE BLANC DE BLANCS

L'ABUS D'ALCOOL EST DANGEREUX POUR
LA SANTÉ, CONSOMMEZ AVEC MODÉRATION

alignée à une bulle fine qui tel un chef d'orchestre, assure une persistance remarquable.
110 €, disponible exclusivement à la boutique de Reims

SADI MALOT, LES VIGNES GOISSES 2020, EXTRA-BRUT
Ce blanc de noir issu de pinots noirs plantés à verzy jouit d'un élevage exclusivement réalisé en cuves de béton ovoïdes, propices à une circulation sédimentaire naturelle. Un champagne au premier abord réservé, et qui nécessite un certain temps d'ouverture avant de révéler sa chair. Bâti sur une structure fine aux amers enrobés, il évolue avec une certaine sagesse, diffusant avec suavité des notes fumées et réglissées. Indéniablement un vin qui saura traverser le temps.
46,90 €, champagne-terroir.fr

TARLANT, LA VIGNE D'OR 2009, ZÉRO DOSAGE
Menant leur petite maison d'Eilly avec une passion infatigable, pionniers sur la mise en marché de millésimes anciens, Mélanie et Benoit Tarlant méritent amplement leur notoriété internationale. Voici La Vigne d'Or 2009, un pinot meunier touchant, où se rencontrent l'évolution du temps, avec quatorze années d'élevage sur lies, et le savoir-faire Tarlant qui en assure toute la longueur et vivacité. Des notes de figes confites, des éclats salins. Une expérience inédite.
105 €, disponible chez une sélection de cavistes

VEUVE CLICQUOT, LA GRANDE DAME 2018, BRUT
Une grande cuvée qui porte bien son nom, offrant un pinot noir (90%) royal et élané. Chargé de l'énergie de son millésime, le vin se déploie en bouche avec une sensation tactile crayeuse, et laisse exploser une sublime aromatique florale. Des notes de rose séchée et de gingembre patinent la finale, portée par une touche acidulée.
170 €, millesima.fr

VEUVE FOURNY, LA JUSTICE, EXTRA-BRUT
Un champagne élégant, à l'image de cette maison qu'il ne faut jamais cesser de recommander à tout amateur de finesse. Pur blanc de blancs issu de chardonnays plantés sur le terroir premier cru de vertus, la cuvée La Justice est un parcelaire exclusivement composé du millésime 2020 et élevé en foudres. Ce champagne offre un voyage poétique entre raisin frais, éclats de citronnelle et petits amers accompagnant une fine constellation de bulles.
125 €, disponibles à la carte d'une sélection de restaurants

VIEILLE FRANCE, BRUT RÉSERVE, BRUT
La maison Vieille France, reprise par la famille Rapeneau en 2003 poursuit sa belle dynamique avec des cuvées accessibles et réjouissantes. Assemblage des trois cépages, et doté d'un long vieillissement sur lies, voici un champagne réussit. Doté d'un équilibre aromatique construit entre notes florales et zestées, sa bulle enrobe le palais avec des éclats pâtisseries et se déploie avec une longueur concentrée.
39,90 €, vinatis.com

VINCENT COUCHE, 2015, ZÉRO DOSAGE
Revendiquant l'absence d'usage de soufre dans ses vinifications, le vigneron Vincent Couche réalise l'habile exercice de produire des champagnes naturels de garde. Ici un assemblage de pinot noir (60 %) et de chardonnay, élevés pour partie en fûts, et où le millésime solaire 2015 triomphe. Le vin offre une puissance vibrante, et une dynamique de bouche conduite par de très fines bulles.
70 €, vincent-couche.com

BORDEAUX

VINS BLANCS

ACTE II DU CHÂTEAU COUHINS-LURTON, PESSAC-LÉOGNAN BLANC 2022
Si le terroir de Couhins-Lurton est très justement considéré comme le plus beau terroir de Bordeaux pour le cépage sauvignon, Acte II en est une cuvée spéciale. Tout comme à Couhins-Lurton, la vendange est manuelle et le vin en pur sauvignon, mais la vinification est différente avec un élevage en amphores, ce qui apporte davantage de profondeur au vin et une belle longueur ainsi qu'une aromatique complexe.
42 €, andrelurton.com

ARUMS DE LAGRANGE, BORDEAUX BLANC 2021
Cela faisait bien longtemps que ce célèbre cru classé de saint-julien élaborait un peu de vin blanc. Commercialisé depuis une trentaine d'années, il occupe dorénavant 11 hectares sur deux terroirs différents, l'un sur sables graveleux qui donne son côté aérien, l'autre sur argiles calcaires pour la puissance et la fraîcheur. Une belle réussite avec un vin d'une fort belle facture.
23 €, dubecq.com

CHÂTEAU BOUSCAUT, CRU CLASSÉ DES GRAVES BLANC, PESSAC-LÉOGNAN 2023
Vénérable cru classé des graves, Bouscaut a la chance de posséder des très beaux sémillons, dont une vieille parcelle de plus de cent ans, franche de pied. Le sémillon est un des cépages historiques de bordeaux souvent abandonné car difficile à cultiver malgré sa grande qualité. Même minoritaire à 41 %, le sémillon irradie cette belle cuvée par sa profondeur et son charme, le sauvignon lui apportant sa fraîcheur et ses notes citronnées.
32,40 €, wineandco.com

CHÂTEAU CARBONNIEUX, CRU CLASSÉ DES GRAVES BLANC, PESSAC-LÉOGNAN 2021
Au XIX^e siècle, avec sa robe très claire, le vin blanc entrainait sans vergogne chez le sultan de Constantinople sous le nom « d'eau minérale de Carbonnieux ». Deux siècles plus tard, la robe est toujours aussi pâle en dépit d'un élevage en barrique, mais le grand vin est bien là. Le 2023, avec deux tiers sauvignon et un tiers sémillon, présente une bouche à la fois fraîche et longue. Le vin est d'une belle intensité avec ses arômes de pêche et de fleurs blanches. Un vin blanc pour la table à boire dans sa jeunesse ou dans dix ans.
36 €, wineandco.com

CHÂTEAU COQUILLAS, PESSAC-LÉOGNAN 2024
Ce vin blanc est élaboré dans le giron du château de France sur une parcelle de 50 ares dénommée Coquillat avec 80 % de sauvignon et 20 % de sémillon. Très aromatique, il associe des notes d'abricot et de litchi avec une bouche charmante et joliment structurée. À déguster dans les deux ans.
19,90 €, twil.fr

CHÂTEAU FLEUR CARDINALE BLANC, BORDEAUX 2023
Première sortie pour ce vin blanc élaboré par La Fleur Cardinale, grand cru classé de saint-émilion. Le vin blanc est élaboré sur une parcelle d'argiles profondes exposée nord de 2,4 hectares et plantée, en gros par tiers, avec du sauvignon blanc, du sauvignon gris et du sémillon. Cette première version a donné un vin solide et plein. Le milieu de bouche est profond et sa longueur persistante, ce qui le destine naturellement à la table. Pour une première, c'est un coup de maître.
54 €, vinotheque-bordeaux.com

CHÂTEAU LATOUR-MARTILLAC, CRU CLASSÉ DES GRAVES BLANC, PESSAC-LÉOGNAN 2015
Le château Latour-Martillac a été classé dès la première fournée en 1953 tant en blanc qu'en rouge et le château a toujours gardé, même dans la folie du tout sauvignon, 40 % de sémillon environ dans ses vins. Le millésime 2015 est un des grands millésimes du château, en comprend d'ailleurs le même pourcentage de 40 %, ce qui lui a permis de présenter de beaux arômes d'amande et d'agrumes quand il était jeune et de merveilleusement vieillir en développant des classiques et complexes notes de citron, de verveine et de fenouil. Le vin est plein et ample, ce qui le rend idéal à table.
59,90 €, wineandco.com

CHÂTEAU D'YQUEM, Y D'YQUEM, BORDEAUX BLANC 2023
Au cours de son histoire débutée il y a plus de cinquante ans, en 1959, Y d'Yquem, n'a jamais été le second vin du château d'Yquem, mais bien le vin blanc sec de la propriété. Y d'Yquem est passé par bien des phases avant de trouver son vrai style. Ce style a été défini par Lorenzo Pasquini en 2022 avec un vin élégant et vif par son beau sauvignon, le sémillon apportant une délicate amertume, la finale est à la fois concentrée et avec de belles notes de mandarine. Avec seulement 7 g/l de sucre résiduel, la nouvelle mouture de 2023 confirme cette définition avec un vin encore plus tendu et encore plus de classe.
168 €, millesima.com

♥ DOMAINE DE CHEVALIER, CRU CLASSÉ DES GRAVES BLANC, PESSAC-LÉOGNAN 2019
Le Domaine de Chevalier est l'un des rares domaines à maîtriser au plus haut niveau à la fois les vins blancs et les vins rouges, et ce depuis des décennies. Avec ses notes de tilleul et de chèvre-feuille, les arômes sont splendides de complexité et le vin est plein et équilibré avec une matière à la fois soyeuse et fraîche et une finale éblouissante. Élaboré sur sept hectares, il est composé de 70 % sauvignon et 30 % sémillon et, s'il débute son apogée, il a l'avenir devant lui.
93 €, jean-merlaud.com

LOUIS VALLON, BLANC DE NOIRS, BRUT NATURE, CRÉMANT DE BORDEAUX
Spécialisé depuis des lustres dans les crémants et situé dans l'entre-deux-mers, Louis Vallon a compris que les meilleurs crémants sont élaborés avec des raisins rouges, aussi appelés blancs de noirs. Le cabernet-sauvignon et le merlot vinifiés en blanc donnent un effervescent de grand caractère avec des notes d'amandes et de pêche blanche tout en préservant l'indispensable fraîcheur, le tout à un prix très doux.
12,50 €, cavelouisvallon.fr

VINS ROUGES CHÂTEAU D'AGASSAC, CRU BOURGEOIS EXCEPTIONNEL, HAUT-MÉDOC 2020
Le millésime 2020 célèbre l'élévation du château d'Agassac au rang de cru bourgeois exceptionnel, ce qui est justice après une série éblouissante de quinze millésimes de haute volée. Le 2020 est un vin plein et séveux avec une réelle élégance et un raffinement qui le classe parmi les crus classés. Depuis, la propriété a été achetée par Gérard Gicquel qui est aussi propriétaire du château Fourcas-Dupré.
26,40 €, bl-wines.com

CHÂTEAU BEAUREGARD, POMEROL 2022
Vincent Priou, qui a mené le château de main de maître pendant plus de vingt-cinq ans avant de partir à la retraite, a augmenté les densités de plantation et il l'a fait certifier bio en 2014. Depuis 2014 aussi, le château

est la propriété de la famille Moulin. Immense réussite, le millésime 2022 se présente avec de beaux arômes de mûre et de poivre noir. Le vin est d'une grande élégance et soyeux, les tannins sont doux, la finale éblouissante. Il vieillira admirablement, bien sûr.
84 €, millesima.com

CHÂTEAU BEYCHEVELLE, CRU CLASSÉ DE SAINT-JULIEN 2022
Fondé en 1565, le château doit une partie de sa légende à son propriétaire, le duc d'Épernon, gouverneur militaire de Guyenne et proche du roi Henri III, qui imposait aux bateaux de baisser leurs voiles lors de leur passage. Aujourd'hui, il faut baisser son chapeau devant la grande qualité du millésime 2022. Pourtant, dans son histoire, Beychevelle a produit de nombreux millésimes de légende. Le 2022 impressionne par l'intensité de sa robe, sa complexité aromatique, sa finesse des tannins et sa longueur.
135€, chateaunet.com

CHÂTEAU BOURGNEUF, POMEROL 2020
Propriété mitoyenne du célèbre château Trotanoy, avec sa progression qualitative, le cousinage de Bourneuf est de plus en plus évident avec son illustre voisin. D'ailleurs, les arômes épicés et de violette lui ressemblent, sans toutefois en avoir ni la densité, ni l'allonge. Le millésime 2020 possède un joli velouté, les tannins sont doux et finement extraits, le vin a gagné en profondeur. Un très beau vin.
59 €, copainscommeraisins.com

♥ CHÂTEAU CANTENAC-BROWN, CRU CLASSÉ DE MARGAUX 2019
Le style Tudor du château ne passe pas inaperçu dans le Médoc. Le nouveau chai construit récemment en terre crue non plus. Côté vin, même singularité : dans la grande diversité des margaux, Cantenac-Brown est toujours le plus coloré et un des plus amples et des plus concentrés. C'est encore le cas du 2019 où le bouquet s'est ouvert avec ses notes de mûres et de réglisse. La bouche, dense et compacte à sa naissance, commence à se détendre et le vin prend le virage du charme.
47 €, jean-merlaut.com

CHÂTEAU CANTEMERLE, CRU CLASSÉ DU HAUT-MÉDOC 2019
Avec des origines remontant à 1147, excusez du peu, Cantemerle est une des plus anciennes propriétés de Bordeaux, et même de France. Classé in extremis en 1855 car il exportait déjà toute sa production et qu'il ne restait pas de stock en France, Cantemerle est un des vins les plus abordables et un des plus élégants de toute la région. Le 2019 ne déroge pas à cette règle avec un vin de grande finesse et plein de charme.
30 €, millesima.com

CHÂTEAU CHAUVIN, CRU CLASSÉ DE SAINT-ÉMILION 2022
Acquis par Sylvie Cazes en mai 2014, le château Chauvin se situe près de pomerol. Issu d'une division du fief de Corbin en 1852, Chauvin a été grand cru classé lors du premier classement en 1954 et il l'est resté depuis. D'importants travaux de rénovation du chai ont été entrepris en 2021 et le millésime 2022 en a bénéficié. Le vin est souple et soyeux, finement extrait. En un mot, délicieux.
38 €, wineandco.com

CHÂTEAU DAUZAC, CRU CLASSÉ DE MARGAUX 2022
Depuis l'arrivée de Laurent Fortin en 2013, le château Dauzac, qui donnait un vin charmant et de consommation rapide, a changé de dimension. Le vin a progressé sur tous les plans, à commencer par sa densité avec une concentration digne des meilleurs crus classés. Certes, il est toujours très soyeux, mais les arômes ont gagné en netteté, le vin en

pureté et en longueur. Avec le 2022, le vin est le plus grand produit par la propriété et l'orgne désormais les deuxièmes crus classés.
54 €, chateauinternet.com

CHÂTEAU FLEUR CARDINALE, CRU CLASSÉ DE SAINT-ÉMILION 2020
Changement de génération à Fleur Cardinale avec l'arrivée de Ludovic et Caroline Decoster qui font souffler un vent de jeunesse. Après 27 ans dans la porcelaine à Limoges, Dominique et Florence Decoster avaient acheté Fleur Cardinale en 2001 et décroché le titre de cru classé en 2006. Fruit de la nouvelle équipe, le millésime 2020 déploie ses belles notes de fruits mûrs avec un vin d'une grande finesse et des tannins soyeux. C'est un vin à l'aromatique complexe tout en élégance.
44 €, vinotheque-bordeaux.com

CHÂTEAU FONPLÉGADE, CRU CLASSÉ DE SAINT-ÉMILION 2020
Se partageant idéalement entre le plateau calcaire et la côte argilo-calcaire, Fonplégade est limitrophe de Château Ausone. Il s'agit d'un modèle de viticulture biologique et biodynamique, certifié bio en 2013 et en biodynamie en 2020, mais pratiqué depuis bien plus longtemps. Élaboré avec les vieilles vignes, le millésime 2020 impressionne par son énergie avec ses beaux arômes à la fois épicés et floraux, le tout, sur une charpente moelleuse qui masque sa puissance.
42 €, chateauinternet.com

CHÂTEAU GRAND CORBIN DESPAGNE, CRU CLASSÉ DE SAINT-ÉMILION 2016
Spécialiste de biologie moléculaire, François Despagne a repris en 1996 la propriété familiale située aux confins de pomerol. Après avoir isolé 53 parcelles sur sa vingtaine d'hectares, il devient grand cru classé en 2006, puis il passe progressivement en agriculture biologique, certifiée en 2013, et biodynamique. Grâce à un énorme travail de fond, la qualité des vins qui est d'une grande régularité, est très vite reconnue. Avec une petite dizaine d'années d'âge, le 2016 qui est à la fois éclatant de fruit et d'une grande profondeur, marque une belle étape dans ce cheminement.
42 €, jean-merlaut.com

CHÂTEAU GRAND PUY LACOSTE, CRU CLASSÉ DE PAUILLAC 2015
Le château est solidement installé sur le vaste plateau de Bages où le cabernet-sauvignon atteint des sommets de qualité. D'une régularité sans faille, le millésime 2015 est très typique des vins du château avec ses beaux arômes de cèdre et sa bouche dense et rectiligne où les tannins, jamais agressifs, laissent place à une belle longueur et à un vin précis et très équilibré, un rien plus frais que d'habitude, ce qui est une qualité.
89 €, chateauinternet.com

CHÂTEAU HAUT-BAILLY, CRU CLASSÉ DE PESSAC-LÉOGNAN 2022
Avec sa petite quarantaine d'hectares sur une des croupes les plus hautes de la rive gauche associée à un joli patrimoine de vieilles vignes, Haut Bailly dispose de beaux atouts pour élaborer des grands vins. D'ailleurs, dans l'histoire du château, les grands millésimes sont innombrables. Avec le millésime 2022, il vient d'en ajouter un, et pas le moindre. Les arômes de cèdre et de réglisse sont ravissants, la texture en bouche est soyeuse et onctueuse, le vin est très charmeur pour le moment, mais il risque de se refermer, comme le 1982 en son temps, avant de rebondir dix ans plus tard.
168 €, jean-merlaut.com

CHÂTEAU HAUT-BERGEY, PESSAC-LÉOGNAN 2022
Si les origines de Haut-Bergey remontent au XV^e siècle, l'ère

moderne débute en 1991 avec l'achat du château par Sylviane Garcin, séduite par la belle demeure et le terroir. Son fils Paul Garcin s'intéresse à la propriété à partir de 2007 et se lance dans la conversion en bio et en biodynamie à partir de 2014, avec les certifications AB, Biodyvin et Demeter. Très harmonieux, pulpeux et savoureux, le millésime 2022 est une grande réussite.
23 €, chateauinternet.com

CHÂTEAU HAUT-CHAIGNEAU, LALANDE DE POMEROL 2018
Tout en assurant la conduite des vignobles Chatonnet, Pascal Chatonnet est un scientifique de haut niveau qui continue son travail de consultant dans les vignobles les plus prestigieux de la planète, comme Vega Sicilia, entre autres. Élaboré avec 80 % de merlot et le reste en cabernet franc, le vin est d'une belle densité avec un merlot très complet, aiguillonné par la fraîcheur de cabernet franc, qui arrive tranquillement à son apogée. Une réussite.
25,50 €, vignobleschatonnet.com

CHÂTEAU LA CROIX DE GAY, POMEROL 2022
La superficie de cette petite propriété pomerolaise n'est que de 4 hectares, mais ils sont répartis à parts égales sur les deux terroirs majeurs de l'appellation, les graves du Günz de la haute terrasse et les graves du Mindel, toutes les deux du quaternaire et sur argiles. Il en résulte un vin singulier qui ressemble plus à un grand bourgogne comme ce suave 2022, tout en souplesse et en velours, qui allie la générosité à la finesse.
44 €, millesima.com

♥ CHÂTEAU DE LA DAUPHINE, FRONSAC 2022
Si le château atteint aujourd'hui la surface de 66 hectares, le grand vin est produit sur une quarantaine d'hectares de haute volée issus des achats successifs de très beaux terroirs de coteaux et sur les calcaires à astéries du plateau. Certifié bio en 2015, il est, en fait, mené en biodynamie et les vins sont d'une grande régularité. Le 2022 mêle des arômes de fruits noirs, de cerise et de framboise. Le vin joue avec brio, à la fois, la densité et la fraîcheur.
26 €, caves-dauphine.com

CHÂTEAU LA LAGUNE, CRU CLASSÉ DU HAUT-MÉDOC 2015
Très vieille propriété du Médoc, La Lagune occupe aujourd'hui une surface de 80 hectares d'un seul tenant. En bord de Gironde à la sortie de Bordeaux, son terroir est constitué de graves légères et de silice qui apportent toujours beaucoup d'élégance et de raffinement au vin. Ce cachet se retrouve fort bien dans ce 2015 aux tannins soyeux et aux arômes d'une grande finesse. La bouche est toute en douceur et présente un moelleux très charmeur.
68,50 €, millesima.com

CHÂTEAU LAFONT-ROCHET, CRU CLASSÉ DE SAINT-ESTÈPHE 2022
Après avoir longtemps appartenu aux Tesseron, Lafont-Rochet appartient depuis fin 2021 à la famille Lorenzetti, grande amatrice de rugby. Le millésime 2022 est donc le premier de la nouvelle équipe qui débute sur les chapeaux de roue avec cet immense millésime avec son été chaud et sec. Redevenu majoritaire en cabernet-sauvignon avec 55 %, le vin a gagné en élégance, en classe et en longueur.
51 €, millesima.com

CHÂTEAU LE GRAND VERDUS, GRANDE RÉSERVE, BORDEAUX SUPÉRIEUR 2019
Édifié en 1579, le château est imposant, mais les descendants Le Grix de la Salle ne se sont pas reposés sur leurs lauriers et même l'éminent Émile Peynaud, professeur de l'uni-



L'ABUS D'ALCOOL EST DANGEREUX POUR LA SANTE.
A CONSOMMER AVEC MODERATION.

L'AUDACE*



*Suzanne Gosset, en 1947, élabore le premier Champagne rosé en bouteille transparente.

versité de Bordeaux, reconnaissant la grande qualité du terroir les a conseillés. Ils continuent d'impulser un grand dynamisme et une quête du grand vin, comme en témoigne cette Grande Réserve, deux tiers merlot, un tiers cabernet, qui fait de l'ombre à bien des crus réputés par sa densité, ses arômes truffés et épicés, ainsi que par sa chair redoutablement charmeuse.
26 €, chateaugrandverdus.com

CHÂTEAU DE MALLERET, CRU BOURGEOIS EXCEPTIONNEL, HAUT-MÉDOC 2020

Avec le titre de « cru bourgeois exceptionnel » décerné cette année-là, le millésime 2020 signe une étape importante pour le château de Malleret, Paul Bordes arrivé en 2013 et ses équipes. C'est l'illustration du temps long de la vigne, car c'est aussi la récompense des efforts fournis à la vigne depuis 2013. Tout en équilibre, le vin ne joue pas le côté tonitruant. Au contraire, il se démarque par son élégance grâce à un cabernet-sauvignon de grande classe qui représente les deux tiers de l'assemblage. Un vin qui continuera de progresser et fait honneur à son titre.
31 €, malleret-boutique.fr

CHÂTEAU MARQUIS DE TERME, CRU CLASSÉ DE MARGAUX 2020

Le nom de Marquis de Terme remonte à 1762 avec François de Péguilhan et la propriété appartient aux Sénéclauze depuis 1935, dont la descendante Paloma vient de reprendre les commandes. De robe noire, le millésime 2020 est élaboré dans un style plein et dense qui caractérise les vins depuis dix ans avec des arômes de fruits noirs et une bouche ample et généreuse.
49 €, chateau-marquis-de-terme.com

CHÂTEAU MEYNEY, SAINT-ESTÈPHE 2022

L'histoire de l'appellation saint-estèphe a débuté dès le XIII^e siècle avec les moines cisterciens qui avaient installé un prieuré sur la belle croupe dominant l'estuaire. Le terme château n'a été accolé à Meyney qu'au XIX^e siècle. Les vins de Meyney sont célèbres depuis fort longtemps. Mais avec le superbe millésime 2022 s'écrit une nouvelle page de sa longue histoire avec un vin très dense au fruit intense et pur, parti pour la gloire.
36 €, wineandco.com

♥ CHÂTEAU PHÉLAN-SÉGUR, SAINT-ESTÈPHE 2022

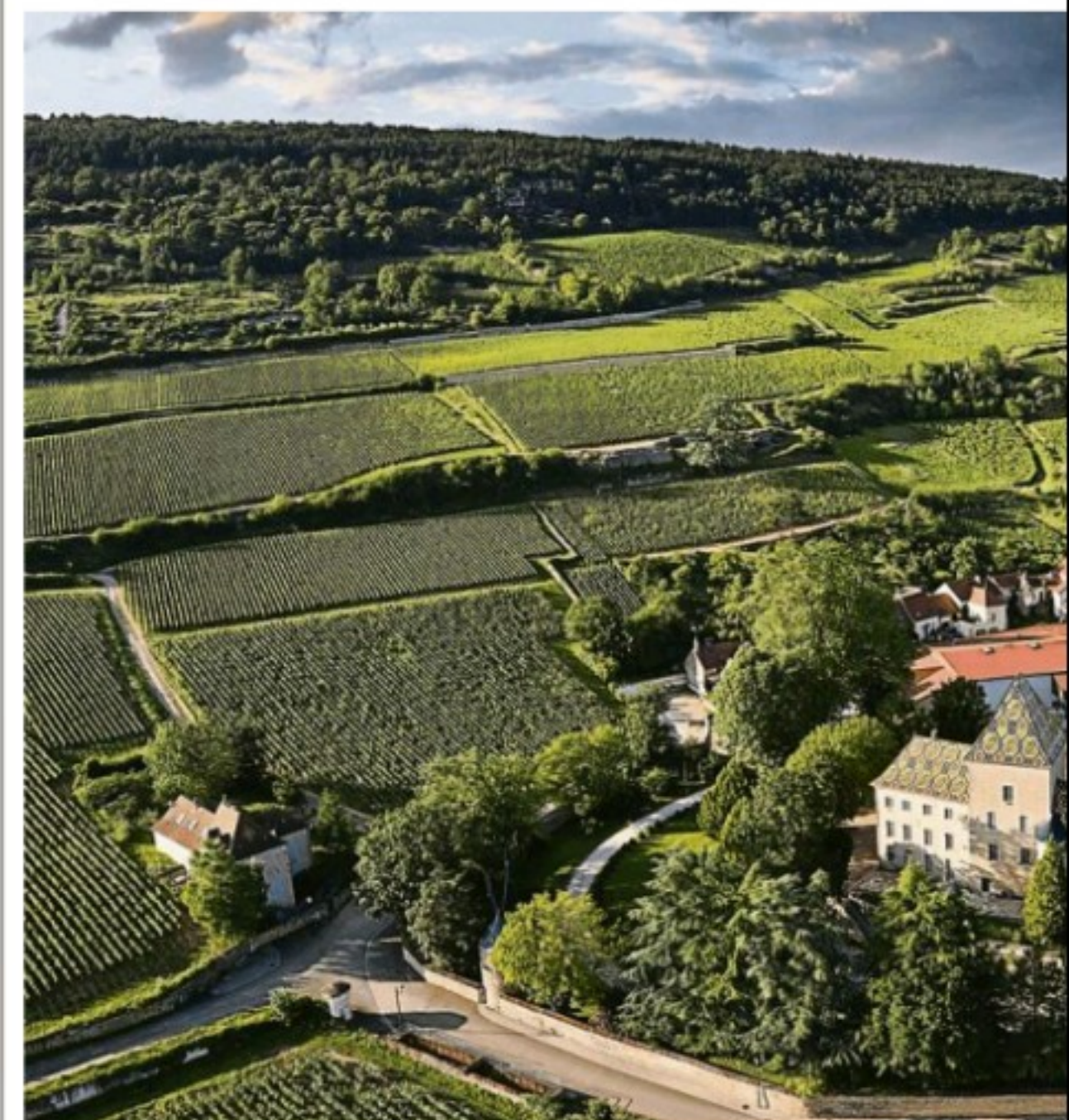
Un superbe château néoclassique, un magnifique terroir face à l'estuaire : Phélan-Ségur possède toutes les caractéristiques d'un cru classé. Hélas, Franck Phélan, très innovateur, décède avant le classement de 1855. Avec l'énorme travail de Véronique Dausse, il le mériterait amplement aujourd'hui. Le millésime 2022 est une immense réussite avec un beau fruit, des tannins veloutés et un remarquable équilibre. Une grande réussite.
51 €, chateauinternet.com

CHÂTEAU QUINAULT L'ENCLOS, SAINT-ÉMILION GRAND CRU 2016

Château Cheval Blanc a acquis en 2008 Quinault l'Enclos, son quasi-voisin à six km seulement. Depuis, le château sert de laboratoire d'essai à son aîné. Avec 68 % de merlot, 20 % de cabernet-sauvignon et 12 % de cabernet-franc, le millésime 2016 est proche de l'encépagement du château et du style recherché avec de jolies notes de mûre et de cerise associées à une bouche souple et onctueuse.
46,20 €, chateauinternet.com

♥ CHÂTEAU TALBOT, CRU CLASSÉ DE SAINT-JULIEN 2022

Le vignoble du château Talbot s'étend sur 110 hectares d'un seul tenant sur le grand plateau de saint-julien. Auteur de millésimes de



Domaine du château Philippe le Hardi, à Santenay. Photo DR

légende dans le passé, Talbot vient d'en élaborer un nouveau avec le 2022 composé de 70 % cabernet-sauvignon, 25 % merlot et 5 % petit-verdot. Moyennement corsé comme à son habitude, jamais dans « l'épate », le vin est serré et dense, très précis, délicatement fumé avec des tannins très finement extraits.
63 €, wineandco.com

CHÂTEAU YON-FIGEAC, CRU CLASSÉ DE SAINT-ÉMILION 2022

Ingénieur de formation, Alain Château a acheté la propriété en 2005 après une belle carrière dans l'industrie, une belle endormie dont le vignoble était en mauvais état. Il a fallu beaucoup de temps pour le remettre en état et il est maintenant pleinement opérationnel. De par son terroir léger et tout proche du plateau calcaire, le style des vins est léger, et plaide pour l'élégance plutôt que la puissance, comme le raffiné et gracieux 2022, délicieux dès à présent.
23 €, macave.carrefour.fr

CLOS DU JAUGUEYRON, HAUT-MÉDOC 2022

En quittant le Minervois, Michel Théron pensait ne faire qu'une étape à Bordeaux. Avec la femme de sa vie, Stéphanie Destruhaut, et grâce à la confiance de propriétaires fonciers, ils ont pu réunir 16 parcelles en haut-médoc et à margaux, puis élaborer des vins de tout premier ordre avec une régularité époustouflante. Le couple est clairement guidé par la quête des grands vins et la belle ouvrage. Dans un millésime comme 2022, le vin atteint des sommets de complexité aromatique, de concentration et d'élégance. Ils sont certifiés bio et en biodynamie (Biodyvin et Demeter) et d'une droiture exemplaire.
26,50 €, vins-etonnants.com

CLOS RENÉ, POMEROL 2022

Depuis plus d'un siècle, le domaine se transmet de génération en génération et il est actuellement géré par le gentleman Jean-Marie Garde qui est aussi, depuis de nombreuses années, président de l'appellation pomerol. Tout comme son propriétaire, le vin est très policé et séduisant, sans la moindre aspérité, les tannins font patte de velours, les arômes exhalent tendrement les fruits noirs et les épices. Un vin chic et de grand charme.
33 €, chateauinternet.com

♥ GRAND VIN DE REIGNAC, BORDEAUX SUPÉRIEUR 2020

Dans tous les coins de la planète, Yves Vatlot, propriétaire de Reignac, n'hésite pas à faire déguster son grand vin à l'aveugle en face des

bordeaux les plus prestigieux et les plus chers. Et à la fin, c'est souvent Reignac qui gagne ! Ce n'est pas un hasard. Sur sa très vaste propriété de 240 hectares, il dispose d'excellents terroirs. Si le vin est toujours très régulier, le 2020 se démarque par sa densité et la classe de ses tannins. De quoi encore faire des jaloux... et de passer pour un connaisseur.
22,50 €, shop.reignac.co

MOUTON-CADET, MAGNUM ÉDITION LIMITÉE, BORDEAUX 2023

En 1930, tout petit millésime, Philippe de Rothschild déclassa toute la récolte de Mouton-Rothschild et il la vend sous le nom de pauillac. Idem en 1932, mais à cette occasion, il lance Mouton-Cadet. Devant le succès mondial, il crée un vin à part entière qui n'a plus aucun rapport avec Mouton-Rothschild et qui rend hommage aux vins de bordeaux à des prix angéliques. Après des hauts et des bas, arrivent à nouveau à partir du millésime 2022 de jolis vins. Le 2023 a trouvé sa voie avec de beaux arômes de pivoine, il est aussi très élégant avec un beau milieu de bouche. Vin d'un bel équilibre et réalisé avec des raisins mûrs, ce qui est un gage de qualité dans le millésime.
23,50 €, vinatis.com

TERRE PROMISE PAR LAFONT-FOURCAT, SAINT-ÉMILION GRAND CRU 2022

Conseiller viticole de réputés châteaux comme Valandraud, premier cru classé de saint-émilion, Paul-Marie Morillon a acquis Lafont-Fourcat en 1993. À l'occasion, il élabore aussi en toutes petites quantités quelques belles cuvées comme ce superbe 2022 incroyablement séducteur grâce à un beau raisin mûr, et une extraction tout en douceur. De ce millésime, il hérite le meilleur pour donner au vin un côté aérien et frais qui lui apporte un charme fou.
33 €, copainscommeraisins.com

TUTIAC, GAMME ORIGINES, VERDOT 2022

Dans le superbe millésime 2022, Tutiac a lancé, dans sa gamme Origines, une gamme dédiée aux cépages bordelais vinifiés séparément, ce qui est un bel exercice pédagogique. Le plus original est le petit-verdot, un cépage à maturité tardive comme l'indique son nom et qui renaît à l'occasion du réchauffement climatique. Issu du lieu-dit « Verdot », cela ne s'invente pas, le vin joue le fruit et la fraîcheur avec un très beau croquant.
15,50 €, eboutique-tutiac.com



— *EF* —
Excellence Française

MAISON FAMILIALE ET INDÉPENDANTE
La plus ancienne Maison de Vins de la Champagne : Aÿ 1584

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



BOURGOGNES

BLANCS
CHÂTEAU DE LA CRÉE, LES GRAVIÈRES, SANTENAY 1ER CRU 2022
Après Chassagne-Montrachet, le village de Santenay clôt la partie sud de la côte de Beaune et la zone des premiers crus n'a rien à envier aux autres de la côte. Le plus prestigieux est dénommé les gravières et il en est le plus riche. Le Château de la Créée en possède 1,30 hectare, exposé plein sud, sur un terrain caillouteux et de marnes semblables à celles de Gevrey-Chambertin. Il en résulte un vin très plein, heureusement vinifié avec délicatesse.
80 €, la-cree.com

♥ CHÂTEAU GRENOUILLES, CHABLIS GRAND CRU 2022
Le grand cru Grenouilles est situé au cœur de la superbe arène des grands crus de chablis. Avec 9,8 hectares, Grenouilles est le plus petit des sept grands crus. La Chablisienne, qui est la meilleure cave coopérative de France, en gère à elle seule 7,2 hectares d'un seul tenant. Le vin qui en est issu est dès à présent d'une grande élégance et il continue à s'affiner pendant dix, quinze, vingt ans. Rien ne presse.
58,50 €, chablisienne.com

DOMAINE DU CHÂTEAU PHILIPPE LE HARDI, GRAND-DUCAL, CRÉMANT DE BOURGOGNE
Une petite tranche d'histoire : Philippe de France fut surnommé le Hardi en raison de son courage à la bataille de Poitiers, en 1356. Le domaine du château qui fut le sien, approche aujourd'hui la centaine d'hectares avec des vins répartis sur l'ensemble de la Bourgogne. Ce crémant est issu du secteur de Saint-Aubin et élaboré en pur chardonnay. Il en résulte un effervescent très gastronomique destiné à la table, ducale bien évidemment.
23 € à la propriété, Tél. : 03 80 20 61 87

JEAN CHARTRON, CLOS DES CHEVALIERS-MONOPOLE, GRAND CRU CHEVALIER-MONTRACHET 2019
Situé juste au-dessus du célèbre Montrachet (8 ha), le chevalier-montrachet (8 ha aussi), plus calcaire, est toujours plus fin et plus élégant que son illustre voisin. Avec le réchauffement climatique, la question se pose : quel est le plus grand des deux ? Le clos des Chevaliers (47 ares) est la parcelle la plus emblématique du domaine Jean Chartron. Avec un peu plus de cinq ans d'âge, le 2019 développe brillamment ses arômes d'aubépine et

d'amande. La bouche est à la fois cristalline et ample, dansant avec grâce et profondeur sur ce paradoxe.
570 €, millesima.com

JEAN FERY, LA COME DES AMOUREUSES, HAUTES-CÔTES DE BEAUNE 2022
Jean Fery est un domaine familial situé à Echevronne, dans les hautes côtes de Beaune. Pendant longtemps, en raison de l'altitude, les raisins avaient le plus grand mal à mûrir. Mais avec le réchauffement climatique, ce n'est plus le cas et les vins n'ont plus rien à envier à ceux du bas, certes plus prestigieux. Ici, le chardonnay allie l'onctuosité et la fraîcheur pour donner un vin très abouti et plein de charme.
29,50 €, fery-vins.com

♥ LOUIS LATOUR, GRAND CRU CORTON-CHARLEMAGNE 2020
Avec une petite dizaine d'hectares de vignes sur la colline de Corton, la maison Louis Latour est le plus grand propriétaire de ce prestigieux cru. A la fin du XIX^e siècle, juste après le phylloxéra, elle fut la première à arracher les ceps morts d'aligoté, de pinot blanc et de pinot noir, pour planter du chardonnay qui venait tout juste d'apparaître. La robe jaune pâle à reflets dorés est typique de ce cru et les arômes d'amande, de pain grillé et d'agrumes confits sont impressionnants de complexité. Le vin allie puissance, fraîcheur et une longueur remarquable. Taillé pour la grande garde, il est déjà fascinant aujourd'hui.
210 €, vinatis.com

ROUGES
CLOS DES LAMBRAYS, GRAND CRU 2020
Classé grand cru en 1981, le Clos des Lambrays a été acquis en 2014 par LVMH. Sur les 202 ouvrées du clos (soit un peu moins de 9 hectares), coexistent au moins trois terroirs différents, et la grandeur du vin résulte de cet assemblage de tout premier ordre. Les Lambrays seraient un monopole si l'ancien potager de 200 m2 devenu AOC n'appartenait pas à un voisin... Dans le millésime 2020, le raisin de ce terroir froid a atteint une belle maturité et le vin possède de superbes arômes de cerise noire et d'encens. Le vin est dense avec une belle fraîcheur, une grande complexité et une longueur incroyable. Une très belle réussite.
690 €, millesima.com

DOMAINE CHANSON, LES VERGELESSES, PERNAND-VERGELESSES 1ER CRU 2022
Situé au nord de la côte de Beaune, le village de Pernand est réputé pour produire des vins denses et incisifs. Devant le refus de pouvoir s'appeler Pernand-Corton, le village a choisi d'accoler son nom à l'autre coteau le plus célèbre, les vergelesses. Le domaine Chanson en possède 5,3 ha qui donnent en 2022, millésime solaire, un vin remarquable de densité et de droiture qui dépasse bien des cortons.
55,70 €, domaine-chanson.com

♥ DOMAINE DU CHÂTEAU PHILIPPE LE HARDI, LES CONDEMENNES, CHAMBOLLE-MUSIGNY 2020
Le nom de condemennes vient du terme médiéval qui signifie « maison avec dépendances » et ce climat est situé près des deux prestigieux premiers crus, les charmes et les amoureuses. Composé d'argiles fines sur le socle calcaire qui fait la grandeur de Chambolle et qui apporte un excellent drainage, le climat est de tout premier ordre. Avec ses fabuleuses notes de framboise, le vin est d'une grande délicatesse et présente un soyeux délicat.
80 € à la propriété, Tél. 03 80 20 61 87

DOMAINE EVENSTAD, LONGECOURTS, NUITS-SAINT-GEORGES 2022
Grace et Ken Evenstad ont créé le domaine Serene en 1989 en Oregon. Amoureux de la Bourgogne, ils ont acquis le château de la Créée en 2015, puis le domaine Christian Confuron en 2021. Cette cuvée est issue des Longecourts, un climat situé juste sous le premier cru les saint-georges sur une parcelle de 73 ares et elle a été élevée en fûts, dont 30 % de neufs. Encore jeune, le vin est dominé par les fruits rouges et des tannins modérés.
95 €, domaineevenstad.fr

DOMAINE CONFURON-COTETI-DOT, LES VIGNES RONDES, NUITS-SAINT-GEORGES PREMIER CRU 2020
Né d'une grande exigence sur la qualité et la maturité du raisin, le domaine Confuron-Cotetidot est un incontournable de la côte de Nuits. Il est aussi un des derniers à pratiquer la vinification en vendange entière, qui exige la maturité complète de la rafle, et les vins sont de tout premier ordre. Issu du premier cru les vignes rondes, leur nuits-saint-georges en est un des plus accessibles et un des plus profonds. De très longue garde, le 2020 est déjà très accessible.
139 €, lacaveduchateau.com

LIQUREUX
Les vins liquoreux méritent une introduction, car ils sont très délicats à élaborer. De surcroît, ils sont souvent oubliés ou écartés, car jugés lourds. Mais dans cette sélection, tous les vins se présentent avec une belle trame acide et une liqueur modérée. Ils sont nombreux à bénéficier du classement de 1855, car à l'époque les Français en buvaient à tous les repas de fête ou presque, et ces vins étaient très recherchés. Il ne faut pas avoir peur de les associer avec des plats salés, comme un lièvre à la royale, un magret de canard, un risotto milanaise et d'autres plats au safran. Et bien sûr tout simplement avec un poulet rôti et des frites, le plat du dimanche des familles du Sauternais.

CHÂTEAU COUTET, PREMIER CRU CLASSÉ DE BARSAC 2015
Le millésime 2015 confirme en tous points sa grandeur. Débutant avec une floraison parfaite, le déclenchement du botrytis a été précoce. Tous ces bons ingrédients se retrouvent dans le Coutet 2015, avec un vin merveilleusement aromatique, ample et fin. On note sa belle structure acide barsacaise et une finale en feu d'artifice. Une merveille !
51 €, millesima.com

CHÂTEAU DOISY-DAËNE, CRU CLASSÉ EN 1855, BARSAC 2016
En 1855, Doisy-Daëne a été classé second cru. Cependant, tous les classements précédents le mettaient au niveau des premiers crus, ce que confirment aussi de nombreuses dégustations ultérieures comme ce brillant 2016. De robe pâle, les arômes de pêche blanche, d'abricot et de poire sont superbes. Le vin est construit tout en élégance et en fraîcheur, avec une belle liqueur en contrepoint.
50 €, millesima.com

CHÂTEAU DE FARGUES, SAUTERNES 2010
Longtemps propriétaire du château d'Yquem, les Lur Saluces, gardiens du temple du botrytis, la magique pourriture noble, se sont repliés sur Fargues, la propriété de famille. Le beau temps qui a permis d'élaborer de grands vins rouges en 2010 n'était pas très favorable au botrytis et il a fallu attendre le mois d'octobre pour voir quatre séquences de pluies suivies de soleil parfaites pour ce vignoble. Il en résulte un Fargues riche et plein, avec de belles notes d'abricot et d'une belle complexité.
124 €, chateaunet.com

CHÂTEAU FILHOT, CRU CLASSÉ DE SAUTERNES 2015
A sauternes, le précoce millésime 2015 est de grande qualité et les réussites sont nombreuses, avec des vins bien définis. Si les premières années de Filhot sont toujours un peu difficiles, le 2015 a maintenant atteint son âge de raison avec un superbe botrytis très bien trié et des arômes qui oscillent entre le genêt et l'acacia. La bouche est onctueuse et charmeuse, parfaitement équilibrée.
32 €, chateaunet.com

♥ CHÂTEAU LAFaurie-PEYRAGUEY, PREMIER CRU CLASSÉ DE SAUTERNES 2017
Depuis 2014, le château est la propriété de l'entrepreneur suisse Silvio Denz, qui y a aussi installé un hôtel et un restaurant étoilé. Ramassé en deux tries, le millésime 2017 a été élaboré avec 95 % de sémillon et 5 % de sauvignon. Doté de beaux arômes d'orange confite, il est dans son style plein et riche, avec une liqueur charmeuse mais non dénuée de trame acide.
69 €, millesima.com

CHÂTEAU LIOT, SAUTERNES 1997
C'est une discrète propriété familiale du Haut-Barsac, à côté du célèbre château Climens. Le millésime 1997, pas très glorieux dans les vins rouges, est très réussi à Sauternes et à Barsac. Le vin est bien constitué avec une liqueur fine et une bonne fraîcheur. Il est à son apogée.
27,30 €, millesima.com

CHÂTEAU DE MALLE, CRU CLASSÉ DE SAUTERNES 1997
Construit en 1598, le château est un monument historique et ses jardins sont splendides. Le millésime 1997 est un des derniers avant une grande période de léthargie, le château ayant finalement été racheté en 2025. Il permet de comprendre le style très élégant et de demi-corps du château de Malle, avec ses seyants arômes de mandarine et d'agrumes.
48 €, millesima.com

CHÂTEAU SUDUIRAUT, PREMIER CRU CLASSÉ DE SAUTERNES 2018
Dans le millésime 2018, la pourriture noble s'est fait attendre et les belles tries ne se sont effectuées qu'à partir du 20 octobre. Mais la patience a toujours été de mise à Suduiraut, qui a élaboré un vin en pur sémillon et d'une belle richesse aromatique avec des notes de mirabelles bien mûres, puis de fruits confits. Le vin est onctueux et soyeux, d'une belle longueur, avec une finale épicée.
71 €, millesima.com

CHÂTEAU RAYMOND-LAFON, SAUTERNES 2005
Le château est situé tout près d'Yquem et son propriétaire, l'ingénieur agronome Pierre Meslier, disparu en 2023, a dirigé le château d'Yquem pendant vingt-sept ans (de 1963 à 1990). On lui doit d'immenses millésimes. Le botrytis n'a pas de secret pour Raymond-Lafon. Le millésime 2005 en est une bonne illustration, avec sa

formidable richesse aromatique et ses notes d'abricot et d'ananas confit. Le vin est ample et plein, mais jamais saturant.
102 € en magnum, chateaunet.com

CHÂTEAU RIEUSSEC, PREMIER CRU CLASSÉ DE SAUTERNES 2021
Depuis 1984, Rieussec fait partie, avec Lafite-Rothschild, des domaines Barons de Rothschild. Le millésime 2021 a été lancé dans une bouteille opaque avec un bouchon repositionnable, car tous les vins de sauternes peuvent se garder plusieurs semaines, une fois ouvert. Marqué par les fruits secs et l'ananas rôti, le vin est gras et dense, nettement plus précis que les rieuxsec d'autrefois. Et il est bien rafraîchi par la lame acide de la pourriture noble.
115 €, chateaunet.com

CHÂTEAU D'YQUEM, PREMIER CRU SUPÉRIEUR, SAUTERNES 2022
Immense millésime de vin rouge, le millésime 2022 est aussi un remarquable millésime de liquoreux, une conjonction très rare. Cette année-là, la chaleur extrême et la sécheresse ne permettent pas le développement de la pourriture noble. Heureusement pour les liquoreux, la pluie a fini par arriver fin septembre, ce qui a permis à Lorenzo Pasquini (dont c'est le premier millésime) d'élaborer un immense Yquem. Profitez-en pour le déguster à petites gorgées, en demi-bouteille.
180 € les 37,5 cl, wineandco.com

WINE PARIS

09_11 fév. 2026

PARIS EXPO PORTE DE VERSAILLES

PAIRING PERFECTION

wineparis.com #wineparis #winepairing

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

Un événement VINEXPOSIUM



PERNOD RICARD FRANCE SAS AU CAPITAL DE 54.000.001 € - SIÈGE : LES DOCKS, 10 PLACE DE LA JOLLETTE, 13002 MARSEILLE - 303 656 375 RCS MARSEILLE

L'ART DE RÉVÉLER LA NATURE*

*À chaque vendange, notre chef de caves sélectionne le meilleur de ce qu'offre la nature pour élaborer les cuvées de la Maison.

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