



Le tsunami tarifaire balaie la planète

- Le monde accuse le coup après l'annonce par Donald Trump d'une hausse massive des tarifs douaniers.
- Les Bourses ont nettement reculé jeudi et le dollar, déjà en forte baisse depuis janvier, a poursuivi son repli.
- La plupart des pays hésitent à lancer des représailles et s'appêtent à négocier avec le président américain.

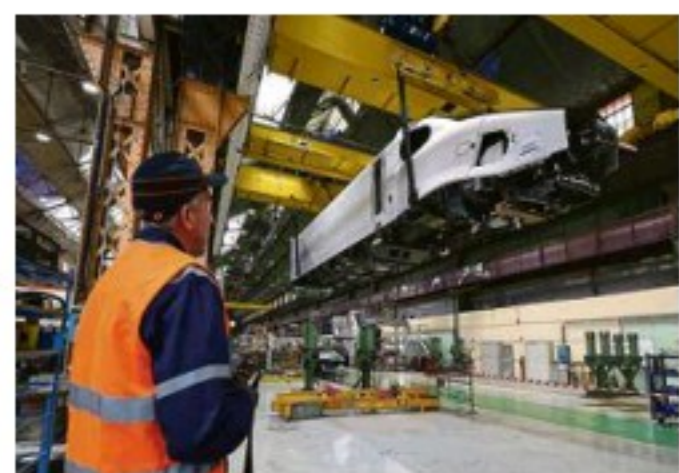
PAGES 2 À 10, LES CHRONIQUES D'ÉRIC LE BOUCHER ET DE PATRICK ARTUS PAGES 12 ET 13

Emmanuel Macron appelle à suspendre les investissements aux Etats-Unis



Mohammed Badry/Pool via Reuterset Frederic Florin/AFP

RIPOSTE Emmanuel Macron n'a pas traîné. Au lendemain de l'annonce par Donald Trump d'une hausse massive des droits de douane, le chef de l'Etat a reçu jeudi, en grande pompe à l'Élysée, les représentants des principales filières françaises impactées. Dénonçant une décision « brutale et infondée », il a invité les industriels tricolores à « suspendre » leurs investissements outre-Atlantique « tant qu'on n'a pas clarifié les choses avec les Etats-Unis d'Amérique ». // PAGE 8



Frederic Florin/AFP

Le plan d'Alstom pour accélérer la cadence

FERROVIAIRE Alstom va investir 150 millions d'euros dans ses sites de production de l'Hexagone, créer un millier d'emplois supplémentaires et installer une nouvelle ligne d'assemblage à Valenciennes. Grâce à ces investissements finan-

cés sur fonds propres, Alstom se donne pour objectif de passer d'une cadence de 12 rames de TGV produits l'an prochain à plus du double à moyen terme afin de tenter de combler les retards de livraison. « Nous visons une normalisa-

tion du fonctionnement d'Alstom post-intégration de Bombardier. Les résultats bénéficieront de nos plans d'amélioration déjà lancés et de la fin des coûts d'intégration », affirme Henri Poupart-Lafarge. // PAGE 22

Les Echos Week-end Panama, le canal de la discorde



Les Echos Patrimoine Le nouveau mode d'emploi du prêt à taux zéro

// PAGES 37-39

Microsoft A 50 ans, le roi du logiciel mise sur l'IA pour prolonger son règne // PP. 20-21

Cadres En forte baisse en 2024, les embauches vont encore chuter en 2025 // P. 11

l'éditorial

Do you speak Trump ?



Qui n'a pas été ébahi, mercredi soir, en voyant Donald Trump brandir son grand tableau, avec ses chiffres sur les supposés droits de douane que le monde entier infligerait à l'Amérique ? Mais d'où sortent ces données, qui stigmatisent par exemple les 39 % de pénalités imposées par l'Union européenne ? De nulle part. Enfin si, l'administration américaine a « simplement » pris en compte les déséquilibres commerciaux existants : elle a divisé le montant du déficit bilatéral entre les Etats-Unis et l'Europe par le montant des importations de l'Amérique en provenance du Vieux Continent... Rappelons que les droits imposés réellement par l'UE aux produits américains sont d'environ 5 % en moyenne. On peut en rire (jaune), mais le problème, c'est qu'il va bien falloir négocier, sans trop tarder, avec la Maison-Blanche, pour éviter une guerre commerciale totale qui ruinerait la planète, et pas seulement les Etats-Unis. Or pour discuter, il faut des repères, des normes, il faut parler des

mêmes choses. Les négociateurs de la Commission européenne ont commencé à être pris par ce vertige sur la question de la TVA, quand ils se sont aperçus que leurs interlocuteurs américains considéraient sérieusement qu'il s'agissait d'une barrière commerciale, à comptabiliser dans les droits européens. Alors qu'une machine à laver importée des Etats-Unis en France paiera la même taxe qu'une machine produite dans le Jura ou en Bretagne. Outre la TVA, Donald Trump stigmatise les obstacles réglementaires et les amendes imposées aux entreprises américaines sur le Vieux Continent. Alors que faire ? Plutôt que de rentrer dans une vaine bataille de chiffres, et de rétorsions équivalentes sur les biens américains - un engrenage périlleux -, sans doute l'UE doit-elle menacer de frapper de manière plus ciblée, avec des mesures qui marquent les esprits sur les services financiers et numériques. Attaquer là où ça fait mal. Sachant qu'il faudra bien s'asseoir ensuite autour de la table. — Etienne Lefebvre



MAÎTRISER L'IMPRÉVISIBLE,
CULTIVER L'EXCELLENCE.
DESIGNED & MADE IN EUROPE.

Chez TNP, nous faisons un choix clair : celui d'une expertise souveraine et conçue en Europe, et déployée partout dans le monde. Dans un contexte où la maîtrise des chaînes de valeur est devenue un impératif, nous accompagnons les entreprises pour en faire un levier de performance durable. Notre approche ? Celle d'un cabinet de conseil engagé qui mobilise l'audace, l'expérience sectorielle, l'excellence organisationnelle, la richesse du capital humain et les technologies de pointe pour bâtir des transformations ambitieuses et créatrices de valeur.

www.tnpconsultants.com

Quand l'imprévisible paralyse, nous en faisons une force.

Le monde s'apprête à de dures négociations

COMMERCE INTERNATIONAL

L'annonce des hausses de droits de douane par Donald Trump sur le reste du monde met fin à la mondialisation et au multilatéralisme.

Les pays hésitent à lancer des représailles et s'apprêtent à négocier avec le président américain. Les incertitudes vont durer.

Bastien Bouchaud et G. C.

Ce n'est pas la fin de l'incertitude, mais une nouvelle plongée dans l'inconnu. Certes, désormais, chaque pays sait à quoi s'en tenir. Chacun peut mettre un chiffre, un pourcentage, qui correspond aux tarifs douaniers décidés par Donald Trump. Ces derniers sont une sorte de paiement pour que les multinationales de la planète puissent accéder au marché américain, le premier du monde. La Maison-Blanche résume cet état d'esprit : « l'accès au marché américain est un privilège, pas un droit », écrit-elle dans les documents publiés mercredi.

Il est vrai que la consommation des Américains représente près de 30% de la consommation mondiale et que c'est un moteur de croissance de l'économie de la planète, ce qui rend les Etats-Unis incontournables pour beaucoup d'entreprises.

Négociations à venir

Mais « le jour de la libération » décrété par Trump est aussi une plongée dans l'inconnu. Car rien ne dit que ces tarifs resteront à de tels niveaux. A court terme, tout le monde va désormais se précipiter à Washington ou à Mar-a-Lago, essayer d'amadouer Donald Trump, l'autoproclamé « roi du deal », faire des concessions pour

lui proposer un accord qu'il soit susceptible d'accepter. La Commission européenne s'est dite « prête à négocier avec les Etats-Unis, afin de supprimer les derniers obstacles au commerce transatlantique ».

Et c'est aussi ce que pense Carlos Gutierrez, ancien secrétaire au Commerce de George W. Bush. Ces droits de douane « ne seront plus en place dans un mois ou deux. Certainement pas au second semestre. Je pense donc que nous sommes au début d'une grande négociation », a-t-il déclaré. D'ailleurs, la Maison-Blanche semble inviter à la discussion. Le décret présidentiel pris par Donald Trump précise que les pays qui « prendront des mesures importantes pour remédier aux accords commerciaux non réciproques et s'aligner suffisamment sur les Etats-Unis sur les questions économiques et de sécurité nationale » pourraient voir leurs droits de douane être réduits.

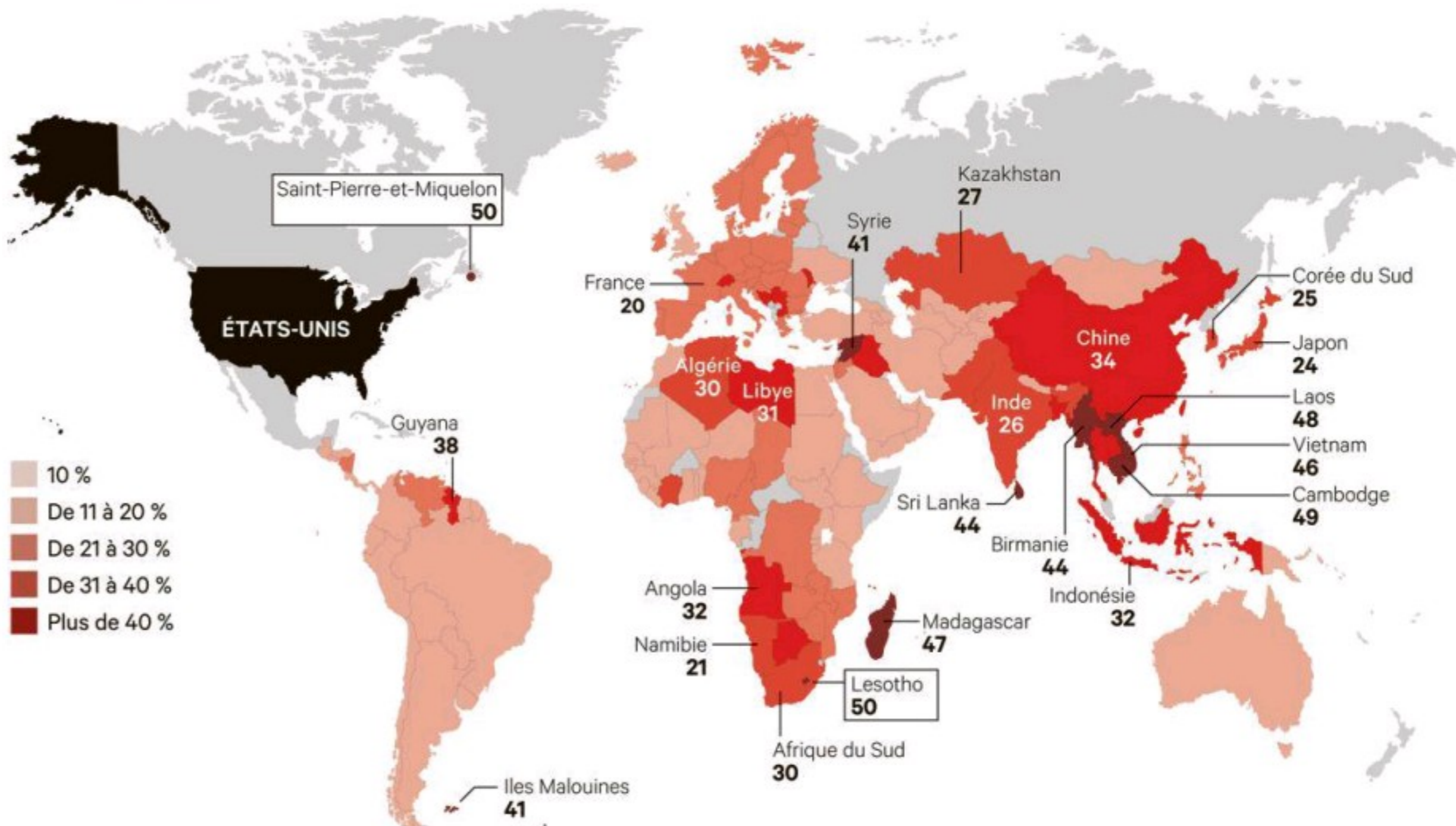
Récompenses et punitions

A l'inverse, ceux qui prendront des mesures de rétorsion doivent s'attendre à de nouvelles hausses de droits de douane de la part de Washington. Et le levier des Américains est important : les exportations américaines représentent 10% du PIB des Etats-Unis contre 22% pour la zone euro. L'économie européenne est la plus ouverte sur l'extérieur de tous les grands pays. Le Vieux Continent a donc plus à perdre que l'Amérique à une guerre commerciale et Trump le sait. Dans tous les cas, c'est clair et net dans le texte du décret : Donald Trump décidera seul des récompenses ou des punitions. Le monde est donc prévenu.

En attendant, la mondialisation qui s'est accélérée après l'effondrement du mur de Berlin en 1989 et le multilatéralisme sont morts et enterrés. « C'est la plus grande attaque contre le libre-échange depuis la Seconde Guerre mondiale », considère l'économiste Clemens Fuest, président de l'institut allemand Ifo. Cela pourrait même être pire. Selon une estimation de chercheurs de

Les droits de douane annoncés par Donald Trump lors de son allocution

Droits de douane réciproques, en %



l'Université de Yale, le droit de douane moyen effectif, c'est-à-dire les tarifs douaniers payés sur les exportations vers les Etats-Unis en fonction de leur provenance, atteindrait 22,5%, son niveau le plus élevé depuis 1909. Les répercussions de ce « jour de la libération » n'ont pas fini de se faire sentir au cours des prochaines années.

Effets déléteres

Pour l'Amérique, ce retour en force du protectionnisme ne sera pas indolore. Une partie des marchandises taxées ne sont pas produites aux Etats-Unis, dont le café et le thé, et même lorsque des alternatives

existent, le calendrier resserré ne laisse pas assez de temps aux producteurs locaux pour répondre à la demande. Les textiles et les produits vestimentaires sont en première ligne : les prix devraient augmenter de 17% au total, calcule le « laboratoire du budget » de Yale.

Les taxes douanières collectées à la frontière permettront certes de remplir les caisses de l'Etat fédéral, mais elles ne sont pas neutres. Les prix à la caisse pourraient bondir de 2,3% dans l'immédiat, ce qui représente une facture de 3.800 dollars par consommateur en moyenne. Une taxe régressive : les classes populaires seront les plus affectées,

puisqu'elles consacrent une part plus importante de leurs revenus à la consommation.

Les effets déléteres sur l'économie devraient peser sur la consommation et l'activité, ainsi que sur l'inflation après le choc initial. L'ensemble des droits de douane annoncés jusqu'à présent vont amputer la croissance économique de 0,9 point de pourcentage cette année, estiment les chercheurs. Mais ces estimations ne prennent pas en compte les effets de second ordre, en particulier si Wall Street devait s'enfoncer dans la crise.

« L'administration espère probablement que les ménages amortiront

le choc en puisant dans leur épargne ou en empruntant davantage, mais la chute brutale de la confiance des consommateurs et la baisse des cours de Bourse suggèrent qu'ils feront preuve de prudence », avertit Samuel Tombs de Pantheon Macro. Un recul de la consommation, qui pèse 70% du PIB américain, risquerait d'amplifier le choc des tarifs.

Récession en vue en Europe

Pour le reste du monde, ces hausses de droits de douane sont une très mauvaise nouvelle pour beaucoup de pays. Pour les Européens d'abord. La banque Morgan Stanley estime que la croissance de la zone

Les délirants calculs de l'administration américaine

En théorie, la Maison-Blanche dit avoir tenu compte, pour le calcul des droits de douane, des barrières tarifaires et non tarifaires. Dans la pratique, c'est plutôt l'évaluation au « doigt mouillé » qui a prévalu.

Guillaume de Calignon

L'administration Trump a une façon étonnante de calculer les droits de douane prétendus réciproques annoncés par le président mercredi. Sans compter qu'il y a la théorie, peu orthodoxe mais compréhensible, et la pratique, le calcul effectif des tarifs douaniers, nettement plus critiquable, pour ne pas dire totalement délirant. Un document publié par la Maison-Blanche explique que « les droits de douane réciproques sont calculés comme le taux tarifaire nécessaire pour équilibrer les déficits commerciaux bilatéraux entre les Etats-Unis et chacun de ses partenaires commerciaux ».

Cela suppose que « les déficits commerciaux persistants sont dus à une combinaison de facteurs tarifaires et non tarifaires qui empêchent l'équilibre des échanges ».

En clair, l'administration a expliqué avoir estimé le coût pour l'économie américaine de réglementations très diverses, qui vont de la protection de la propriété intellec-

tuelle à certaines préférences données à des producteurs nationaux, à des normes environnementales ou encore des normes sanitaires qui sont parfois de simples préférences culturelles.

La théorie

Pour ce calcul, elle dit partir d'une situation qu'elle considère comme normale : un équilibre entre les importations et les exportations des Etats-Unis avec chaque pays. Pour Trump, l'anomalie, c'est ce que les Etats-Unis vivent : un déficit commercial abyssal, proche de 1.000 milliards de dollars l'an passé. C'est la logique des proches du président.

Dans un article qui date de l'automne dernier, Robert Lighthizer, ex-conseiller au commerce de Donald Trump pendant son premier mandat, expliquait que « ce que nous avons vu au cours des dernières décennies, ce sont des pays qui

ont adopté des politiques industrielles conçues non pas pour élever le niveau de vie de leur population mais pour accroître leurs exportations – afin à la fois d'accumuler des actifs à l'étranger et d'établir leur avantage dans des industries de pointe ».

Pour lui, avec ces « politiques industrielles prédatrices », les pays qui dégagent régulièrement d'importants excédents « sont les protectionnistes de l'économie mondiale ». Mexique, Vietnam mais aussi Chine et Allemagne étaient implicitement visés. « D'autres, comme les Etats-Unis, qui affichent d'énormes déficits commerciaux permanents, en sont les victimes », ajoutait Lighthizer.

Ainsi, pour l'Union européenne, les droits de douane mis en accusation sont « des taux allant jusqu'à 26% pour le poisson et les fruits de mer, 22% pour les camions, 14% pour les vélos, 10% pour les véhicules de tourisme et 6,5% pour les engrais et les plastiques ». Des législations protectionnistes, comme, en France, la réglementation pour conserver les données sur le cloud, sont aussi pointées du doigt. Voilà pour la théorie véhiculée par l'administration Trump.

La pratique

Mais dans la pratique, les experts de la Maison-Blanche ne sont pas allés très loin. Pour calculer les droits de douane réciproques estimés à 39%

Quelques exemples de droits de douane réciproques

En % ■ Droits de douane appliqués aux Etats-Unis selon Donald Trump* ■ Droits de douane réciproques appliqués par les Etats-Unis*

Balance commerciale des Etats-Unis en 2024, en milliards de dollars

Pays	Droits de douane appliqués aux Etats-Unis (%)	Droits de douane réciproques (%)	Balance commerciale (milliards de dollars)
Union européenne	39	20	-235,6
Chine	67	34	-295,4
Vietnam	90	46	-123,5
Taiwan	64	32	-73,9
Japon	46	24	-68,5
Inde	52	26	-45,7
Corée du Sud	50	25	-66,0
Thaïlande	72	36	-45,6
Indonésie	64	32	-17,9
Malaisie	47	24	-24,8
Cambodge	97	49	-12,3
Royaume-Uni	10	10	+11,9
Afrique du Sud	60	30	-8,8
Brésil	10	10	+7,4
Bangladesh	74	37	-6,15

* Conformément au tableau exhibé par Donald Trump lors de son allocution du 2 avril.

LES ÉCHOS / SOURCES : MAISON-BLANCHE, U.S. CENSUS BUREAU

pour l'UE, ils ont simplement divisé le montant du déficit bilatéral entre les Etats-Unis et l'Europe l'an passé – 236 milliards de dollars – par le montant des importations de l'Amérique en provenance du Vieux Continent – 606 milliards de dollars. Qu'il s'agisse du Bangladesh, accusé de taxer à 74% les importations américaines, l'Indonésie, blâmée pour mettre des tarifs

douaniers de 64% sur les produits américains, tout le monde a été logé à la même enseigne.

« Président indulgent »

« De toute évidence, cela n'a aucun sens, au-delà de toute logique économique », tranche Christophe Boucher, directeur des investissements chez ABN Amro Investment Solutions. Pour arriver aux 20% de

droits de douane mis sur les produits européens, comme pour tous les autres pays du monde, l'administration américaine a divisé le tarif par deux.

Mais pourquoi, vous demandez-vous ? Parce que « le président est indulgent et il veut être gentil avec tout le monde », a déclaré un membre de l'équipe de Trump aux journalistes du « New York Post »... ■

236

MILLIARDS DE DOLLARS

Le montant du déficit bilatéral entre les Etats-Unis et l'Europe l'an passé, les importations de l'Amérique en provenance du Vieux Continent se montant à 606 milliards de dollars.

ations avec Trump



« LES ÉCHOS » / SOURCE : MAISON-BLANCHE - PHOTO : SAUL LOEB/

euro pourrait être amputée de 0,6 à 1,2 point en cas de droits de douane permanents à 20 %. En clair, le continent pourrait connaître une récession dès cette année.

Pour d'autres, les tarifs sont carrément une catastrophe. Le Vietnam taxé à 46% est un des pays connecteurs, sur lesquels les multinationales ont parié pour implanter leurs usines et entrepôts afin de contourner les droits de douane imposés par Trump en 2018 sur la Chine. Le pays, qui a exporté 136 milliards de dollars l'an passé vers l'Amérique est le grand perdant des annonces du président.

Et des dégâts collatéraux ne sont

pas à exclure. « Les exportations de beaucoup de pays asiatiques qui étaient jusqu'ici destinées au marché américain vont probablement se déverser sur le marché européen à l'avenir », souligne Bruno De Moura Fernandes, responsable de la recherche macroéconomique chez Coface.

Alliances de circonstance

Même taxés, certains sont plutôt optimistes. Ainsi, « les producteurs indiens d'électronique et d'informatique se réjouissent. Ils sont taxés à 24 % par Trump alors que leurs concurrents les plus proches sur le marché américain, les Chinois et les Viet-

namiens vont devoir s'acquitter de tarifs de respectivement 54 % et 46 % pour vendre leurs produits aux Etats-Unis », poursuit l'économiste de Coface.

Reste à savoir comment chacun va négocier avec Trump. « Voir la Chine, le Japon et la Corée du Sud se coordonner la semaine dernière pour répondre aux Américains le week-end dernier, était surprenant », note Ruben Nizard, économiste chez Coface. « A force de se faire des ennemis, les Américains pourraient devoir faire face à des alliances de circonstances destinées à rééquilibrer le rapport de force. » Exportateurs de tous les pays, unissez-vous ! ■

Les pays pauvres accablés

Bon nombre de pays asiatiques et africains ne sont pas épargnés par les nouveaux tarifs douaniers de l'administration Trump.

Richard Hiault

Le président américain n'a que faire des pays les plus démunis de la planète. Après avoir réduit les activités de l'agence américaine de développement USAID, Donald Trump a eu, mercredi soir, la main lourde sur les droits de douane qu'il va imposer sur les importations en provenance de plusieurs pays pauvres.

La formule utilisée par l'administration américaine pénalise effectivement les pays qui affichent des surplus commerciaux avec les Etats-Unis. Que ces excédents soient dus à des pratiques déloyales réelles ou simplement à leur positionnement dans les chaînes d'approvisionnement. Le risque est qu'ils vont être sérieusement fragilisés.

Textile asiatique frappé

En Asie, le Cambodge se voit infliger les tarifs les plus élevés (49 %). Pourquoi ? Parce que le pays taxerait trop les importations américaines. « Oh, regardez le Cambodge, 97 % », a souligné, mercredi soir, Donald Trump, provoquant les rires en pointant du doigt le tarif douanier auquel les Etats-Unis seraient soumis dans ce pays d'Asie du Sud-Est, selon les calculs simplistes et fantaisistes de son administration.

Les taxes annoncées par les Etats-Unis ne sont « pas raisonnables », a réagi jeudi Pen Sovicheat, le porte-parole du ministère cambodgien du Commerce. Important exportateur de vêtements à bas prix pour les grandes marques occidentales, le Cambodge est vu, par la Maison-Blanche, comme une façade pour les produits de fabrication chinoise.

Pékin « a fait du Cambodge la principale plaque tournante de contournement utilisée par la Chine communiste pour échapper à nos

droits de douane », déclarait d'ailleurs récemment un responsable américain. L'an dernier, ce pays d'Asie du Sud-Est a exporté pour environ 10 milliards de dollars de marchandises pour seulement près de 265 millions de dollars d'importations américaines.

Autre géant de l'habillement, le Bangladesh est frappé d'un taux de 37 %. Des dirigeants de l'industrie textile du pays qui exporte annuellement pour 8,4 milliards de dollars de vêtements vers les Etats-Unis ont estimé jeudi que ces nouveaux droits de douane représentent un « coup de massue ».

« Nous n'étions pas prêts à cela », a reconnu Anwar Hossain, administrateur de l'Association des fabricants et exportateurs de vêtements du Bangladesh (BGMEA), interrogé par l'AFP. Il a cependant souligné que, pour d'autres concurrents de la région, la situation est pire. « Comparé à nos concurrents comme la Chine, le Vietnam et le Sri Lanka, nous avons toujours une longueur d'avance, car leurs tarifs sont plus élevés que les nôtres », a-t-il affirmé. Le Laos, lui, va subir une taxe de 48 %.

En Birmanie, où un tremblement de terre a fait plus de 3.000 morts la semaine dernière, les Etats-Unis vont imposer un tarif de 45 %. Le Sri Lanka qui a fait défaut sur sa dette et se débat pour redresser son économie se voit, lui, infliger un droit de 44 %.

L'Afrique aussi pénalisée

L'Afrique n'est pas non plus épargnée. Que dire du royaume du Lesotho, pays d'Afrique australe enclavé au sein de l'Afrique du Sud, dont « personne n'a jamais entendu parler », selon les propres termes de Donald Trump, début mars devant le Congrès. Ce pays bénéficiait jusque-là de l'African Growth and Opportunity Act (AGOA), un accord commercial, promulgué en 2000 par l'ancien président américain Bill Clinton, permettant à une trentaine de pays subsahariens d'exporter plus de 1.800 produits vers les Etats-Unis sans droits de douane.

Le Lesotho s'est vu attribuer les tarifs à l'importation les plus élevés (50 %). Pour le royaume, les Etats-Unis représentaient, en 2022, leur deuxième marché d'exportation (236 millions de dollars) après l'Afrique du Sud, selon World Integrated Trade Solution. Le pays y vend des diamants et des vêtements. Côté importations, le pays dépend de l'Afrique du Sud à 85 %.

La liste des pays en développement frappés par les Etats-Unis est longue. L'un de pays les plus pauvres au monde, Madagascar, s'est vu octroyer un tarif de 47 %. La Syrie (41 %), l'Algérie (30 %), l'Irak (39 %), l'Angola (39 %), sont parmi les plus sanctionnés. Même Sainte-Hélène, ce « caillou » perdu au milieu de l'Atlantique, voit ses produits d'exportation taxés à 10 %.

La décision américaine risque de peser lourd pour certains pays dont la dette est devenue insoutenable.

« C'est un véritable désastre », a déploré Deborah Elms, responsable de la politique commerciale à la Fondation Hinrich. « Des droits de douane de près de 50 % du jour au lendemain seront impossibles à gérer », a-t-elle indiqué sur Bloomberg. Nombre de ces pays bénéficiaient d'un accès en franchise de droits aux Etats-Unis en tant que pays les moins avancés, grâce à l'AGOA, a-t-elle déclaré.

« Les pays africains sont pénalisés pour leurs excédents commerciaux, dont certains sont le fruit de politiques de développement axées sur les exportations, préconisées par les Etats-Unis », remarque pour sa part Yvonne Mhango, économiste Afrique chez Bloomberg Economics. C'est un revirement majeur de la politique américaine qui risque de peser lourd dans les prochains mois pour certains pays dont la dette est devenue insoutenable. ■

Un président qui parie sur la fin du libre-échange

Donald Trump veut remodeler le commerce mondial au profit des Etats-Unis avec sa grande muraille douanière. Un retour brutal au protectionnisme du début du XX^e siècle, au risque de plonger l'économie américaine en récession et de fracturer son parti.

Bastien Bouchaud

— Bureau de New York

Les dés sont jetés. Donald Trump a « libéré » l'Amérique du libre-échange et entraîné le monde dans l'inconnu. Le plus grand marché de la planète va se calfeutrer derrière une muraille douanière gargantuesque, tournant le dos à des décennies de libéralisme économique et commercial. Avec ses droits de douane « réciproques », qu'il qualifie de « déclaration d'indépendance économique », Donald Trump a mis en jeu la prospérité américaine pour assurer sa place dans l'histoire.

Le président, conscient du séisme qu'il s'appropriait à déclencher, a tenu le monde en haleine. Il a laissé planer le doute sur ses intentions jusqu'au dernier moment. Dans la roseraie de la Maison-Blanche, devant un parterre composé d'ouvriers syndiqués, casques fluo sur la tête, et des membres apprêtés de son gouvernement, il a pris son temps, savouré son moment, après quarante ans passés à dénigrer le statu quo sans avoir le pouvoir, ou

sans oser, y toucher. « Notre pays a été dépouillé, volé, violé et dépecé par des nations proches et lointaines, amies et ennemies », a-t-il déploré, repris l'un de ses thèmes favoris avec une nouvelle vigueur. Le retour en force des droits de douane permettra de « transformer » la trame même des Etats-Unis et de son économie, il en est convaincu. « Nous allons avoir un pays entièrement différent, et ce sera fantastique pour les ouvriers, et pour tout le monde », a-t-il asséné.

« Un président du XX^e siècle »

Les mises en garde des alliés des Etats-Unis, des industriels, des investisseurs et des économistes sont restées lettre morte. Lorsque Donald Trump a finalement révélé la nouvelle politique douanière « réciproque », tous ont dû se rendre à l'évidence : le président ne bluffait pas. Contrairement à son premier mandat, où ses déclarations radicales accouchaient régulièrement de demi-mesures, le « jour de la libération » a tenu toutes ses promesses.

Donald Trump a eu beau jeu de qualifier sa politique de « gentille », les taxes imposées aux principaux partenaires commerciaux des Etats-Unis représentent une escalade douanière sans précédent, surpassant l'infâme loi « Smoot-Hawley » adoptée en 1930 qui a contribué à la Grande Dépression. « Nous avons un président du XX^e siècle dans une économie du XXI^e siècle qui veut nous ramener au XIX^e siècle », se désole sur X (ex-Twitter),

l'économiste Douglas Irwin de l'Université de Dartmouth.

La Maison-Blanche a exploré de multiples propositions, plus ou moins agressives, construites autour d'un taux universel ou individualisé. Ce sera finalement les deux : un taux plancher de 10 % sur l'ensemble des importations, effectif à partir de samedi 5 avril, et des taux majorés pour une soixantaine de pays « qui nous arnaquent », allant jusqu'à 50 %, qui seront appliqués dès le 9 avril. Seul lot de consolation : les taxes sectorielles sur l'automobile, l'acier, l'aluminium, le cuivre, les produits pharmaceutiques, le bois de construction et les semi-conducteurs ne seront pas cumulatifs.

Nouvel « âge d'or »

Les taux majorés ont fait l'objet d'une étude détaillée, qualitative et quantitative, a laissé entendre Donald Trump, brandissant un épais rapport censé synthétiser trente ans d'abus. Mais dans la précipitation, l'administration a choisi la simplicité. Plutôt que d'essayer de modéliser l'impact des barrières non tarifaires, elle a simplement pris le pourcentage, divisé par deux, du surplus commercial de chaque pays vis-à-vis des Etats-Unis, rapporté à leurs exportations.

L'Union européenne ressort avec un taux commun aux Vingt-Sept, fixé à 20 %. Pékin émerge à 34 %, mais avec les tarifs douaniers déjà mis en place, les iPhone importés de Chine seront taxés à 54 %. Les petits colis en provenance de Chine

d'une valeur inférieure à 800 dollars, qui bénéficiaient d'une exemption douanière, rentreront dans le droit commun dès le 2 mai. Un coup dur pour les chinois Shein et Temu, qui se sont taillé une place de choix dans la liste de course des Américains grâce à leurs produits à prix cassés envoyés directement de Chine.

Si les prix augmentent, c'est un sacrifice mineur que les Américains seront prêts à endurer pour amorcer le nouvel « âge d'or » des Etats-Unis, veut croire l'administration. « Avoir accès à des produits abordables n'est pas l'essence du rêve

américain », a assuré Scott Bessent, le secrétaire au Trésor, devant un parterre de financiers au Club économique de New York début mars. Quiconque s'est rendu dans un Costco, a parcouru les allées d'un Walmart ou d'un Whole Foods pourrait en douter, mais pas la Maison-Blanche.

Donald Trump sait qu'il s'agit de sa dernière chance de marquer le monde de son empreinte, même s'il aime évoquer la possibilité d'un troisième mandat, au mépris de la constitution. Les institutions américaines – universités, culture, justice – n'ont bénéficié d'aucun quar-

tier dans sa croisade pour remodeler Washington à son goût. Pourquoi ferait-il preuve de modération lorsqu'il s'agit de porter l'estoc au reste du monde ? Il n'y a plus personne dans son entourage pour le pousser à la modération, uniquement des conseillers zélés, prêts à tout pour mettre en branle et justifier les desseins du président.

Malaise

Le pari est osé, même pour Donald Trump, habitué à prendre des risques. Il est revenu au pouvoir porté par une vague de mécontentement face à la hausse violente des prix sous Biden. Moins de la moitié des électeurs a glissé un bulletin à son nom dans l'urne. Au Congrès, les républicains disposent d'une majorité étriquée, et certains s'alarment face au péril politique. Après « Smoot-Hawley », « nous avons perdu la Chambre et le Sénat pour soixante ans », a rappelé le sénateur républicain Rand Paul.

« Sur le long terme, [Trump] a raison », a estimé son collègue John Kennedy au micro de CNN. « Mais à long terme, on est tous morts. Le court terme compte aussi. Personne ne sait ce que sera l'impact de ces droits de douane sur l'économie », a-t-il détaillé dans les couloirs du Sénat, sans exclure la possibilité d'une récession. Le malaise est évident face à l'ampleur du choc causé par le président. Pour le meilleur comme il l'espère ou pour le pire comme le redoutent ses critiques, Trump a sécurisé sa place dans les livres d'Histoire. ■



« Nous allons avoir un pays entièrement différent, et ce sera fantastique pour les ouvriers, et pour tout le monde. »

DONALD TRUMP Président des Etats-Unis

AFP

Bruxelles cherche à discuter avec Washington avant de riposter lourdement

La présidente de la Commission européenne a affirmé qu'il n'est « pas trop tard » pour négocier, après les nouveaux droits de douane de 20 % à l'encontre de l'Union européenne.

Karl De Meyer
— Bureau de Bruxelles

Le lieu est symbolique. C'est depuis Samarcande en Ouzbékistan, carrefour des routes de la soie où elle participe au premier sommet Union européenne-Asie centrale en vue de diversifier les échanges de l'Europe, qu'Ursula von der Leyen a réagi jeudi à l'offensive commerciale de Donald Trump. Elle a insisté sur sa volonté de désamorcer la guerre tarifaire qui s'annonce. « Il n'est pas trop tard pour répondre aux préoccupations par les négociations », a déclaré la présidente de la Commission européenne.

« Depuis le début, nous avons toujours été prêts à négocier avec les Etats-Unis afin de supprimer les derniers obstacles au commerce transatlantique », a ainsi poursuivi Ursula von der Leyen. Le commissaire européen au Commerce, Maros Sefcovic, va, lui, s'entretenir dès ce vendredi avec ses homologues américains.

Représailles

Bruxelles travaille depuis des semaines sur des propositions susceptibles d'adoucir l'administration américaine : assouplissement de certains standards techniques (mais aucun sur l'alimentation), achat de gaz naturel liquéfié, achat de matériels militaires... « Nous voulons nous engager dans un processus au terme duquel nous pourrions, idéalement, voir les droits de douane baisser, et non augmenter », indique un expert de l'exécutif européen.

Mais c'est sûrement faire preuve d'un grand optimisme. La présidente de la Commission européenne a aussi affirmé que les Européens sont « prêts à réagir » et travaillent à « un nouveau paquet de contre-mesures » au cas où ces négociations patinent, en concertation permanente avec des Etats membres aux sensibilités disparates.

Préparée, l'Union européenne va déjà contre-attaquer mi-avril,

quand entrèrent en vigueur des mesures de représailles aux nouveaux droits de douane sur l'acier et l'aluminium déjà annoncés en mars. Quelques semaines plus tard, en l'absence d'accord bilatéral entre Washington et Bruxelles, la Commission proposera d'adopter d'autres mesures en réponse à l'offensive de mercredi et aux taxes sur l'automobile.

Sachant que l'Union européenne accuse un déficit commercial annuel de plus de 100 milliards d'euros sur les services à l'égard des Etats-Unis (ce que Donald Trump ne mentionne jamais), elle pourrait attaquer sur ce front.

Leviers européens

Bruxelles pourrait s'en prendre aux géants du numérique, par exemple sous la forme de ponctions fiscales. Restreindre l'accès des entreprises américaines à ses marchés publics dans des domaines stratégiques, augmenter le montant des droits acquittés par les compagnies américaines pour atterrir en Europe.

Au cours de la législature 2019-2024, l'Union s'est dotée de puissants instruments de défense commerciale. Elvire Fabry, experte de l'Institut Jacques Delors, juge « haute » la probabilité que l'Union en vienne à déclencher son instrument anticoncurrence, pensé comme le « bouton nucléaire » de la politique commerciale européenne.

« Je ne vois pas bien comment l'Europe pourrait faire revenir Donald Trump en arrière. Les arguments qui pourraient y pousser le président américain sont plutôt intérieurs : le mécontentement de sa base MAGA face à l'inflation, la pression du Congrès, la baisse des marchés », explique-t-elle. Une réponse très agressive de l'Union risque toutefois de provoquer une escalade qui causerait encore plus de dommage aux économies des deux côtés de l'Atlantique. Les « leviers » de l'Europe s'arrêtent aux frontières de sa dépendance technologique aux Etats-Unis.

Le Commissaire au Commerce, Maros Sefcovic, doit faire un point dès ce vendredi avec les ambassadeurs des Vingt-Sept auprès de l'Union européenne. Les ministres du Commerce de l'Union européenne se rencontreront ensuite lundi à Luxembourg pour évaluer la réponse européenne.

Diversification

La directrice générale du Commerce de la Commission européenne rencontrera la semaine prochaine les eurodéputés experts en Commerce. Bernd Lange, président de la Commission du Commerce international au Parlement européen, doit se rendre à Washington en milieu de semaine prochaine pour plaider la désescalade auprès des membres du Congrès.

Mardi, la Commission organisera un dialogue avec l'industrie pharmaceutique, dont les produits échappent pour l'instant à l'offensive américaine, mais sans doute plus pour très longtemps. Or il s'agit d'un secteur très stratégique et crucial pour la santé publique : les Etats-Unis et l'Europe échangent

énormément de produits médicamenteux de haute valeur ajoutée.

Quoi qu'il arrive, l'Union européenne accélère ses efforts de diversification. Au-delà du sommet Union européenne-Asie centrale de cette semaine, l'Union européenne intensifie ses négociations commerciales avec l'Inde, l'Indonésie, la

Malaisie, la Thaïlande, les Emirats du Golfe.

La présidente de la Commission européenne a prévu de se rendre au Vietnam dans les semaines qui viennent. « La marée des droits de douane et de contrôles à l'exportation est en train de monter. Nous voulons créer de nouvelles opportunités

d'échange et d'investissement avec des partenaires de confiance », a-t-elle résumé dans un message vidéo envoyé aux hauts responsables de l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est (l'ASEAN), réunis le mois dernier à Hanoï. La Commission européenne va également suivre de très près la métamorphose

de la cartographie mondiale des échanges qui va nécessairement s'ensuivre. Face à une Chine empêtrée dans ses surcapacités et durement frappée par les droits américains, Bruxelles veut empêcher que le marché unique, le plus ouvert au monde, ne devienne un déversoir pour le made in China. ■



Ursula von der Leyen, à Bruxelles, le 4 mars dernier. La présidente de la Commission européenne doit se rendre au Vietnam dans les semaines à venir pour accélérer les efforts de diversification en Europe, quelle que soit l'issue des discussions avec Washington.

Berlin évoque un choc « comparable » à la guerre en Ukraine

Le ministre de l'Economie sortant Robert Habeck a estimé jeudi matin que la décision de Trump était « certainement comparable à la guerre contre l'Ukraine et à la pénurie imminente de gaz ».

Thibaut Madelin
— Bureau de Berlin

C'était à l'été 2018, durant le premier mandat de Donald Trump. Face à l'hostilité du président américain, l'Allemagne lançait une campagne au nom prometteur, « Wunderbar together » (« fantastiques ensemble »). L'idée : célébrer pendant un an « le partenariat transatlantique à travers le dialogue, l'expérience et l'échange » avec plus d'un millier d'événements aux Etats-Unis.

Sept ans plus tard, face à un Donald Trump réélu et radicalisé, l'Allemagne ne compte plus sur l'empathie, mais affiche une fermeté nouvelle après que le président américain a annoncé mercredi des nouveaux droits de douane dits « réciproques » d'au moins 10 % sur toutes les importations aux Etats-Unis et de 20 % sur les importations européennes.

« Cette décision d'hier soir est certainement comparable à la guerre contre l'Ukraine et à la pénurie imminente de gaz, qui ont ensuite eu une forte influence sur la dernière

législature, a réagi jeudi le ministre de l'Economie Robert Habeck. Et la réaction, la taille de la réaction et la détermination de la réaction doivent être en conséquence. »

Une comparaison qui en dit long sur la menace que représente Donald Trump pour la première économie européenne. L'Allemagne est le pays le plus touché sur le continent par la guerre commerciale du président américain.

Les Etats-Unis sont redevenus l'an dernier le premier partenaire commercial du pays, avec des échanges de 253 milliards d'euros, passant devant la Chine, et des exportations allemandes de 161 milliards. Revers de la médaille : un excédent commercial record avec les Etats-Unis, au grand dam de Donald Trump.

L'indice DAX chute

Malgré cette dépendance, Berlin plaide pour une ligne européenne dure. « C'est exactement ce que nous avons dit lors du Brexit, et c'est exactement ce que nous avons dit après l'invasion de l'Ukraine par la Russie, selon Nikolas Keßels, directeur international adjoint de la Fédération de l'industrie allemande (BDI). On ne peut pas négocier avec un tyran. Il faut le dissuader et le forcer à négocier », a-t-il ajouté lors d'un briefing de l'Institut allemand de politique étrangère (DGAP).

Car pour l'Allemagne, ce ne sont pas seulement les exportations

vers les Etats-Unis qui sont en péril, mais l'ensemble du système international qui lui a permis de se relever et de prospérer après la Seconde Guerre mondiale. « Nous savons tous que si Trump obtient ce qu'il veut, le modèle commercial allemand n'existera plus », selon Nikolas Keßels.

L'Allemagne est le pays le plus touché sur le continent par la guerre commerciale du président américain.

Les premiers effets sont déjà visibles. Jeudi, l'indice DAX de la Bourse de Francfort cédait plus de 2 % en séance, Adidas dévissant de 10 % et les banques chutant de plus de 3 % sur fond de menace conjoncturelle. Selon la fédération bancaire allemande (BDB), les droits de douane pourraient avoir un impact d'un demi-point sur la croissance allemande, qui se relève à peine.

Certes, le futur chancelier Friedrich Merz a d'ores et déjà annoncé un programme d'investissement de plusieurs centaines de milliards d'euros sur douze ans, essentiellement dans la défense et les infrastructures, qui va soutenir la demande intérieure. Mais le

pays reste très dépendant des exportations. Trois voitures produites en Allemagne sur quatre sont exportées.

« Garder la tête froide »

Reste donc à savoir si le pays réussira à maintenir sa cohésion. « Ce protectionnisme ne fera que produire des perdants », a ajouté la présidente de la fédération de l'industrie automobile allemande (VDA), Hildegard Müller, appelant l'Union européenne au pragmatisme et à se positionner comme « partenaire fiable » pour le reste du monde.

« Il est désormais important que toutes les personnes impliquées gardent la tête froide », a réagi Wolfgang Große Entrup, directeur général de la fédération allemande de la chimie (VCI), qui représente également la pharmacie, provisoirement épargnée par les droits de douane de Donald Trump. Une spirale d'escalade ne ferait qu'augmenter les dégâts. »

Robert Habeck, qui s'apprette à céder son portefeuille avec l'arrivée du nouveau gouvernement, appelle l'industrie à se serrer les coudes. Se coucher sous la pression de Donald Trump, comme l'ont fait les patrons de la tech américaine, est l'exemple à ne pas suivre, selon lui. « Nous devrions répondre à cette journée d'arbitraire par une journée de détermination européenne. » ■

« La marée des droits de douane et de contrôles à l'exportation est en train de monter. Nous voulons créer de nouvelles opportunités d'échange et d'investissement avec des partenaires de confiance. »

URSULA VON DER LEYEN
Présidente de la Commission européenne

LesEchos SUR



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

En Italie, Meloni se retrouve en position inconfortable

Avec l'Allemagne, la péninsule est la principale puissance exportatrice de l'UE et les Etats-Unis sont l'un de ses principaux débouchés commerciaux. La politique protectionniste de Donald Trump va durement frapper les entreprises italiennes qui commencent alors à penser à d'autres marchés.

Olivier Tosseri
— Correspondant à Rome

Dans la guerre commerciale que vient de déclencher le président américain Donald Trump, l'Italie se trouve en première ligne avec l'Allemagne. Les deux pays, à la fois les deux principales manufactures et puissances exportatrices du Vieux Continent, assurent près de la moitié des exportations européennes vers les Etats-Unis.

En 2024, celles de la péninsule ont atteint une valeur d'environ 73 milliards d'euros, en hausse de 17%. Les Etats-Unis représentent le troisième partenaire commercial de l'Italie avec 9% du total des exportations juste derrière la France (10%) et l'Allemagne (12%). Sans surprise, les milieux aussi bien économiques que politiques transalpins s'alarment de la brusque hausse des droits de douane américains.

L'Italie redoute les effets d'une guerre commerciale
Les réactions ont été immédiates à l'annonce par le président américain du renforcement des barrières douanières. C'est une « profonde erreur », estime pour sa part le président de la République Sergio Mattarella, qui appelle le Vieux Continent à réagir de manière « unie, sereine et déterminée ». Giorgia Meloni, qui ne cesse de prôner la modération et le dialogue avec le président améri-

C'est la première fois que Meloni prend aussi nettement ses distances avec une administration américaine dont elle se voulait l'interlocutrice privilégiée en Europe.

Elle reste pourtant convaincue qu'il existe un espace de négociation.

cain, affirme quant à elle que ces nouveaux droits de douane sont « une mauvaise mesure qui ne convient à aucune des deux parties. Nous ferons tout notre possible pour parvenir à un accord avec les Etats-Unis afin d'éviter une guerre commerciale qui affaiblirait inévitablement l'Occident au profit d'autres acteurs mondiaux ». La présidente du Conseil italien se dit néanmoins prête à « imaginer une riposte adéquate pour protéger les productions italiennes ».

C'est la première fois qu'elle prend aussi nettement ses distances avec une administration américaine dont elle se voulait l'interlocutrice privilégiée en Europe. Giorgia Meloni reste pourtant convaincue qu'il existe un espace de négociations qu'elle pourra exploiter lors de la visite à Rome le 19 avril prochain de J.D. Vance. A l'issue de son entretien avec le vice-président américain, une vidéoconférence aura lieu avec Ursula von der Leyen, la prési-

L'Inde accuse le coup mais échappe au pire

Malgré ses droits de douane élevés et son excédent commercial de 46 milliards de dollars avec les Etats-Unis, le pays a été frappé d'une surtaxe de 26%. Un taux inférieur à ceux imposés à l'Asie.

Clément Perruche
— Correspondant à New Delhi

26%. C'est le droit de douane réciproque qui a été fixé par le gouvernement américain pour les produits venus d'Inde. « L'Inde est dure, très dure », a expliqué Donald

Trump depuis la roseraie de la Maison-Blanche, tout en tenant la désormais célèbre pancarte sur laquelle figurait une liste de pays avec les droits de douane réciproques qui vont entrer en vigueur à partir du 5 avril, chamboulant en profondeur le commerce mondial.

Malgré la proximité entre Trump et Modi, l'Inde n'échappera donc pas aux droits de douane réciproques. « C'est un très bon ami à moi », a expliqué avec un léger sourire le président américain en parlant du Premier ministre indien. « Mais j'ai dit : vous ne nous traitez pas bien. Ils

nous taxent à 52% », a continué Donald Trump. Le gouvernement indien reste pour le moment silencieux. Tout au plus, un fonctionnaire du ministère du Commerce a indiqué à l'agence PTI qu'il s'agissait d'une « situation mitigée et non d'un revers » pour la cinquième économie mondiale.

Les annonces de Trump douchent les espoirs des Indiens, qui pensaient pouvoir échapper à ses foudres. Delhi avait fait plusieurs concessions envers Washington dernièrement. Elle avait notamment revu à la baisse son régime de droits de douane en diminuant sensiblement les surtaxes visant quelque 8.500 produits.

Déception à New Delhi

Les droits de douane visant le bourbon et les grosses cylindrées – des produits sur lesquels Donald Trump avait fait une fixette – ont été substantiellement réduits dans l'espoir de s'attirer les faveurs du président américain. New Delhi s'est aussi engagé à acheter davantage de GNL et d'armement auprès des Américains, et ce dans le but de résorber le déficit commercial de 46 milliards de dollars que les Etats-Unis enregistrent avec l'Inde.

Pour Washington, l'offre indienne n'était visiblement pas suffisante. Les nouveaux droits de douane américains rendent encore plus nécessaire l'accord de libre-échange que les deux parties se sont engagées à signer avant la fin 2025. Mis sous pression par ce nouveau droit de douane de 26%, Delhi pourrait être contrainte d'aller encore plus loin dans les concessions offertes aux produits américains. L'Inde a déjà fait savoir qu'elle était prête à abaisser ses droits de douane sur 23 milliards de dollars de marchandises américaines entrant chaque année en Inde.

Ainsi, 14 milliards de dollars de biens électroniques et 10 milliards d'exportations de pierres précieuses pourraient être durement affectés par ces nouveaux droits de douane de 26%. Une « charge significative », a réagi l'alliance des exportateurs indiens de pierres précieuses et de joaillerie, qui a appelé le gouvernement indien à sceller au plus vite un accord de libre-échange avec Washington.

Soulagement pour certains

Il y a aussi une forme de soulagement. L'Inde est en effet l'un des pays les plus protectionnistes de la planète. Le droit de douane effectif moyen a progressé ces dernières années et avoisine les 17%. C'est seulement 3% aux Etats-Unis, 5% en Europe et 8% en Chine. Dans certains secteurs, les droits de douane sont si élevés qu'ils agissent comme une muraille qui empêche tout bonnement les entreprises étrangères d'accéder au marché intérieur. Les voitures étrangères, par exemple, sont surtaxées à 70%, contre 2,5% aux Etats-Unis. Les pommes sont taxées à 50%. Pour le riz, c'est 80%. Sans parler des barrières non tarifaires, à l'instar des licences d'importations au fonctionnement abscons.

« Les tarifs imposés à l'Inde sont vraiment élevés et plus importants que prévu, ce qui nuira à la demande », a réagi auprès de l'AFF Ajay Sahai, le directeur général de la Fédération des organisations exportatrices indiennes, soulignant toutefois que « de nombreux pays avec lesquels nous sommes en concurrence [...], notamment la Chine, l'Indonésie et le Vietnam, ont été plus durement touchés ».

Le soulagement est aussi palpable chez les acteurs de l'industrie pharmaceutique. Les exportations indiennes de médicaments vers les Etats-Unis, qui se sont chiffrées à 7,3 milliards d'euros en 2024, ont été exemptées des droits de douane réciproques et ce alors que l'Inde impose une surtaxe de 10% aux produits pharmaceutiques américains. ■

SAISIR LES OPPORTUNITÉS AU-DELÀ DES FRONTIÈRES

CRÉATRICE D'OPPORTUNITÉS, LA BANQUE TRANSATLANTIQUE SE TIENT AUX CÔTÉS DES EXPATRIÉS ET DES DIPLOMATES ET ACCOMPAGNE LES ENTREPRENEURS ET LES INVESTISSEURS À L'INTERNATIONAL.

BANQUE TRANSATLANTIQUE
GESTION DE FORTUNE DEPUIS 1881

AUTISTYLE - Banque Transatlantique - RCS Paris 302 695 937

dente de la Commission européenne, qui se rendra dans la foulée aux Etats-Unis.

Les entreprises envisagent de nouveaux marchés
Mais si Meloni et son ministre des affaires étrangères Antonio Tajani souhaitent favoriser une réponse coordonnée de l'Union européenne à cette politique protectionniste, son autre vice-président du conseil, Matteo Salvini, se dissocie de la ligne pro-européenne. « Les droits de douane pourraient être positifs pour les entreprises italiennes, affirme-t-il. Nous devons

négoier directement avec Trump. »

L'optimisme de Matteo Salvini n'est pas partagé par le patronat transalpin. « Nous sommes sur un navire qui s'approche du précipice, s'alarme Emanuele Orsini, président de Confindustria. Trump a redéfini les frontières du commercial mondial. Cette situation extraordinaire nécessite un plan extraordinaire de l'Europe qui doit reposer sur trois axes : des investissements, une lutte contre la bureaucratie, sorte de droits de douane sur nos marchés domestiques, et la relance de la compétitivité en abaissant le coût de l'énergie. » En attendant,

Confindustria a revu à la baisse de 0,9 à 0,6% les prévisions de croissance italienne cette année.

La politique protectionniste américaine pourrait provoquer un recul de 0,2% du PIB national, mettant par conséquent en péril plus de 50.000 emplois et entraînant une réduction des exportations – entre 13,5% et 16,4% – dans les secteurs clés non seulement de l'agroalimentaire, mais aussi dans la chimie et la pharmaceutique. L'Italie envisage ainsi de développer de nouveaux marchés à commencer par le Japon, le Vietnam, l'Inde et le Moyen-Orient. ■



ÉCOUTEZ NOTRE PODCAST LA STORY
L'Europe face à la guerre commerciale de l'Amérique de Donald Trump dans « La Story », le podcast d'actualité des « Echos ».

L'Amérique prend le risque de se découpler de l'Asie

La Maison-Blanche a réservé ses droits de douane les plus élevés aux pays d'Asie du Sud-Est où toutes les grandes multinationales avaient installé, ces dernières années, des usines pour échapper à la guerre commerciale entre Washington et Pékin.

Yann Rousseau
—Correspondant à Tokyo

Pire que prévu. Jeudi, toutes les capitales d'Asie étaient sous le choc de l'extrême sévérité des nouveaux droits de douane appliqués par les Etats-Unis aux productions de la région, qui fabrique aujourd'hui 55 % des marchandises vendues sur la planète.

Si Donald Trump a annoncé, à l'occasion de son « Liberation Day », un niveau de droit de douane universel plancher de 10 % pour l'ensemble des marchandises étrangères entrant sur le sol américain et un taux de 20 % pour les produits européens, il a réservé les droits de douane les plus prohibitifs, dépassant dans certains cas les 40 %, aux produits venant d'Asie. Un mouvement qui risque de découpler brutalement les Etats-Unis de la moitié de la planète.

Toute l'Asie visée

« La plupart des partenaires commerciaux asiatiques vont devoir faire face à des tarifs plus élevés que ce qui avait été anticipé », reconnaissent les analystes de Goldman Sachs. « Les nations étrangères devront enfin payer pour avoir le privilège d'accéder à notre marché, le plus grand marché du monde », a justifié Donald Trump avant de citer nom-

mément toutes les nations qui ont, selon lui, « pillé » l'Amérique en toute impunité durant des décennies. A compter du 9 avril, les droits de douane imposés aux produits chinois atteindront ainsi 54 %, en ajoutant la taxe de 34 % révélée mercredi aux 20 % déjà appliqués depuis quelques jours. Comme il le redoutait, le Japon va, lui, voir ses marchandises destinées aux Etats-Unis, et notamment les voitures de ses constructeurs Toyota, Honda, Nissan, Subaru et Mazda, taxées à hauteur de 24 %.

Ces hausses risquent de vite dérégler les complexes chaînes d'approvisionnement de plusieurs marques grand public.

« C'est extrêmement regrettable », a réagi, jeudi matin, le ministre nippon du Commerce, Yoji Muto, qui avait cru, jusqu'en début de semaine, pouvoir négocier une forme d'exemption au nom de sa longue alliance stratégique avec Washington.

La Corée du Sud, qui dispose pourtant d'un accord de libre-échange avec les Etats-Unis et n'applique, elle-même, aucun droit de douane à plus de 95 % des produits américains entrant sur son sol, va voir ses marchandises taxées à leur arrivée en Amérique à hauteur de 25 %. Le pays, qui a exporté l'an dernier pour 127,8 milliards de dollars de marchandises vers les Etats-Unis et enregistré un excédent commercial de 55,7 milliards de dollars, s'inquiète maintenant pour

ses entreprises. Ses constructeurs automobiles Hyundai et Kia, ses fabricants de semi-conducteurs tels Samsung Electronics et Sk Hynix, et ses leaders des batteries électriques seront directement pénalisés.

Ces derniers mois, ces groupes ont tous annoncé d'importants investissements dans des usines aux Etats-Unis, mais ils espéraient pouvoir continuer d'alimenter le marché américain depuis leurs sites coréens ou asiatiques. Réunissant, dans la matinée, ses principaux ministres, le président par intérim, Han Duck-soo, a ordonné au gouvernement d'élaborer des mesures de soutien d'urgence pour les entreprises et les secteurs touchés par les nouvelles mesures protectionnistes américaines.

Choc le plus brutal

Mais le choc le plus brutal a été senti en Asie du Sud-Est, où les multinationales asiatiques et occidentales des secteurs de l'habillement, de l'électronique, du jouet ou encore du meuble ont massivement délocalisé ou dopé, ces dernières années, leurs productions pour échapper justement à un durcissement des barrières commerciales américaines imposées à la Chine.

Le Vietnam, qui a été le grand gagnant industriel de ce mouvement « China +1 », va voir ses exportations vers les Etats-Unis malmenées par des droits de douane projetés à 46 %. Les droits sur les produits cambodgiens vont, eux, bondir à 47 % quand ceux venus d'Indonésie, de Thaïlande de Malaisie seront frappés, respectivement, de droits de douane relevés à 32 %, 36 % et 24 %.

Ces hausses risquent de rapidement dérégler les complexes chaî-



Un atelier de production d'une entreprise textile à Suqian, en Chine, en novembre 2024.

nes d'approvisionnement de plusieurs grandes marques grand public et de rogner sur la rentabilité des cargaisons qu'ils destinaient aux Etats-Unis. L'an dernier, une paire de chaussures Nike sur deux était ainsi produite au Vietnam. Adidas sourçait, de son côté, 38 % de ses baskets dans les usines du pays et 23 % de tous ses vêtements au Cambodge. Gap fait lui fabriquer 30 % de ses produits au Vietnam et 17 % en Indonésie.

Samsung Electronics opère, lui, six sites industriels au Vietnam, où il fabrique presque la moitié de ses

smartphones, des tablettes, de l'électroménager ou encore des écrans Oled. Ses envois de marchandises comptent pour 14 % de l'ensemble des exportations du pays qui a aussi profité d'une multiplication des usines du taïwanais Foxconn.

Le numéro mondial du secteur de l'assemblage d'électronique, qui travaille pour toutes les grandes marques, a déplacé sur l'île ses lignes d'assemblage de Switch de Nintendo, d'Airpod ou encore d'Apple Watch, avec l'espoir de les protéger des représailles américaines. Si les nouveaux tarifs douaniers

de Donald Trump vont renchérir sur le marché américain le prix des produits fabriqués en Asie, le brutal durcissement des politiques protectionnistes va aussi déprimer les pouvoirs publics de la région.

Ne pouvant plus compter sur une relation économique saine avec l'Amérique, ils risquent de se concentrer sur une amélioration des termes de leurs échanges au sein de l'Asie même et devraient donc se rapprocher de la Chine, que l'administration de Donald Trump présente pourtant comme son plus grand « ennemi stratégique ». ■

La guerre commerciale avec la Chine est bel et bien déclarée

Le président américain a annoncé des droits de douane de 34 % sur les produits chinois arrivant aux Etats-Unis. Ceux-ci s'ajoutent aux 20 % déjà en vigueur. Pékin a prévenu qu'il y aurait des représailles.

Raphaël Balenieri
—Correspondant à Shanghai

Cette fois, la guerre commerciale est vraiment déclarée. A l'occasion du « Liberation Day », Donald Trump a annoncé mercredi soir de nouveaux droits de douane de 34 % contre la Chine, qui s'ajoutent, dès le 9 avril, aux 20 % déjà en vigueur depuis mars. Un véritable choc pour la Chine, qui a exporté l'année dernière pour 440 milliards de dollars de produits vers les Etats-Unis, son troisième partenaire commercial derrière l'Asean et l'Union européenne. Même

Taiwan, pourtant l'un des alliés traditionnels des Etats-Unis en Asie, a été touché avec des droits de 32 %.

Parallèlement, tous les petits colis en provenance de Chine et de Hong Kong d'une valeur maximale de 800 dollars, et arrivant par la poste aux Etats-Unis, seront taxés à 30 %, ou 25 dollars par article, dès aujourd'hui. La taxe passera ensuite à 50 dollars par article à partir du 1^{er} juin. Cette mesure cible directement Shein et Temu, deux plateformes chinoises qui ont connu un succès fou ces dernières années aux Etats-Unis et en Europe en offrant des produits à prix d'usine, fabriqués en Chine.

En Bourse, Pinduoduo (le propriétaire de Temu) a lâché 2,55 % au Nasdaq mercredi soir à la fermeture, tandis qu'Alibaba a clôturé en baisse de 2,19 % à Wall Street. Le géant de l'e-commerce perdait encore 4 % jeudi matin à Hong Kong. Le CSI 300 (qui regroupe les 300 plus grosses capitalisations

chinoises cotées à Shanghai et Shenzhen) a légèrement reculé de 0,56 % en fin de matinée.

Ces nouveaux droits pourraient amputer le PIB chinois de 2 points de pourcentage, selon Natixis, et donc compromettre l'objectif de croissance de 5 % que la Chine s'est fixé pour 2025. Le pays avait anticipé ce risque et a promis de soutenir l'économie avec un plan de relance budgétaire. « La demande directe [des Etats-Unis] va baisser, avec des effets boule de neige sur la production industrielle et l'emploi en Chine », pronostique Gary Ng, économiste senior chez Natixis à Hong Kong.

Le « bulldozer » Trump

Jeudi matin, la Chine a fait savoir quelle prendrait « toutes les contre-mesures nécessaires » si Washington n'annulait pas « immédiatement » ces taxes. « L'histoire a montré que les droits de douane n'ont jamais résolu les problèmes des Etats-Unis. Ces droits de douane vont pénaliser

les Etats-Unis au premier chef et mettre en danger la croissance économique mondiale et la stabilité des chaînes d'approvisionnement. Il n'y aura aucun vainqueur dans cette guerre commerciale », a dit le porte-parole du ministère chinois du Commerce.

« Pulvériser au bulldozer la structure [du commerce mondial] n'aidera pas les entreprises américaines. Cela va juste déstabiliser le commerce mondial en créant des conflits commerciaux à l'échelle du globe. Ironiquement, les victimes évidentes du protectionnisme de Trump seront les Américains eux-mêmes », a averti l'agence de presse officielle Xinhua dans un éditorial, en référence à la hausse attendue de l'inflation outre-Atlantique (+3,9 % en 2025 selon Oxford Economics, loin derrière les 2 % visés par la Chine).

Mais pour le président américain, l'essentiel est ailleurs. En appliquant ces taxes de 54 % contre la Chine, Donald Trump délivre l'une de ses promesses de campagne,

lorsqu'il avait évoqué des droits de douane de 60 % contre Pékin.

Recherche de nouveaux débouchés

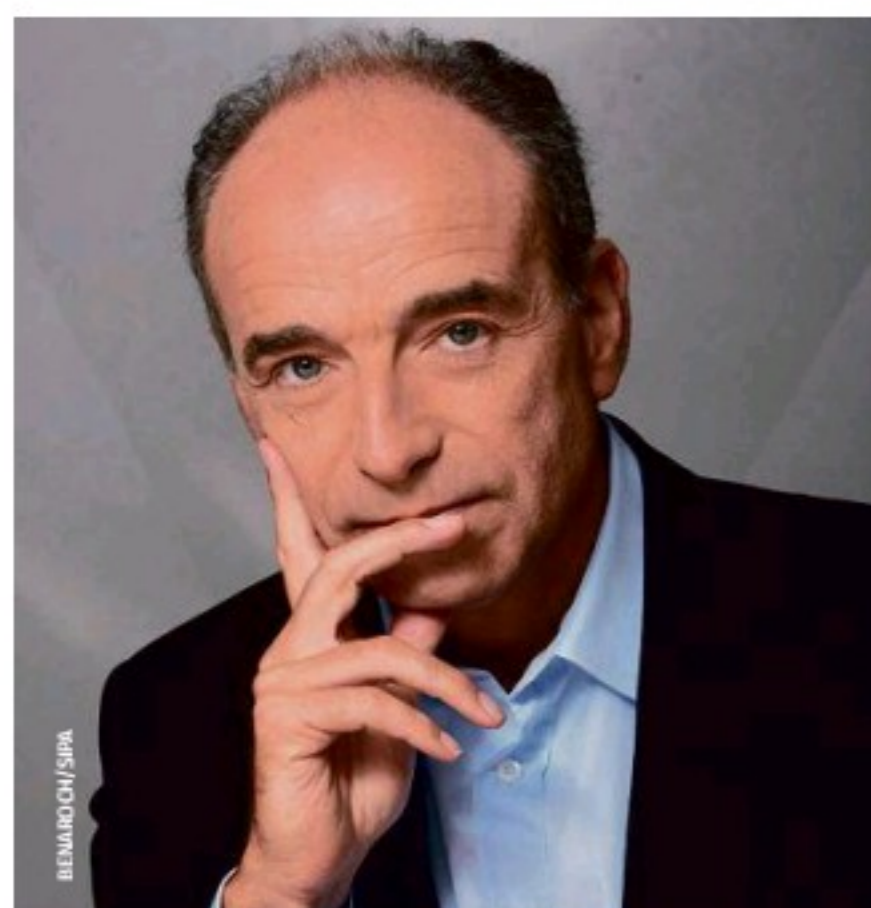
Une fois arrivé à la Maison-Blanche en janvier, Donald Trump avait toutefois été plus clément envers la Chine. Il avait alors préféré taxer plus durement le Canada, le Mexique et l'Union européenne, tous ciblés à hauteur de 25 %. La Chine avait écopé de droits de douane de 10 % (relevés à 20 % en mars). Après cette deuxième salve, Pékin avait immédiatement riposté, en ciblant le charbon et le gaz naturel liquéfié américain (GNL), les machines agricoles, les voitures de grosse cylindrée et en ouvrant une enquête anti-trust contre Google.

Cette guerre commerciale arrive au pire moment pour Pékin, qui fait face à un sérieux ralentissement économique interne. Depuis la fin du Covid, le pays se débat avec une consommation atone, une crise

immobilière et une spirale déflationniste. Dans ce contexte, le pays est devenu plus dépendant de ses exportations, qui apparaissent comme une bouée de sauvetage. En 2024, les exportations chinoises dans le monde ont augmenté de 7 % à 3.400 milliards de dollars, générant un excédent commercial record pour la Chine de presque 1.000 milliards, du jamais-vu.

Les entreprises chinoises vont tenter d'absorber ce choc en baissant leurs prix de production dans la mesure du possible. La recherche de nouveaux débouchés commerciaux, en Asie et dans les autres pays en développement, va s'accélérer.

Depuis la première guerre commerciale lancée par Trump lors de son premier mandat, l'Empire du Milieu n'a cessé de réduire son exposition commerciale aux Etats-Unis. Sur l'année 2024, les exportations chinoises vers les Etats-Unis ne représentaient plus que 14 % du total, contre 21 % en 2021. ■



Dimanche de 10h à 11h
Le Grand Rendez-Vous
En direct sur Europe 1 et CNEWS
Pierre de Vilno, Christophe Jakubyszyn et Mathieu Bock-Côté reçoivent
Jean-François Copé
Maire de Meaux
Ancien ministre

Les Echos

C NEWS

Europe 1

« Trump va réussir à "Make China Great Again" »

Propos recueillis par
Yann Rousseau
— Correspondant à Tokyo

Les droits de douane les plus sévères annoncés par Donald Trump visent les pays d'Asie et particulièrement les nations d'Asie du Sud-Est. Etes-vous surpris par cette stratégie ? Il faut d'abord comprendre que les mesures annoncées par Donald Trump ne sont pas du tout une réponse à des droits de douane ou à d'autres barrières commerciales non tarifaires qui seraient en place dans tel ou tel pays. C'est uniquement une réaction aux déséquilibres des échanges entre les Etats-Unis et chacun de ses partenaires. Il s'en prend donc, dans la région, aux nations avec lesquelles l'Amérique affiche un important déficit commercial. On le voit, par exemple, avec le Vietnam qui a considérablement dopé ses exportations vers les Etats-Unis ces dernières années. Il est durement frappé avec des droits de douane à 46 %. Il est devenu la victime de son propre succès.

Comment peuvent réagir les gouvernements de ces pays ? Pour que ces droits de douane américains soient rabaissés à des niveaux raisonnables, il faudrait que ces pays puissent soudain acquérir beaucoup plus de biens américains afin de réduire leur surplus commercial avec l'Amérique. Mais que peuvent-ils acheter exactement ? Certains, comme le Vietnam, peuvent, peut-être, com-

TRINH NGUYEN
Economiste
chez Natixis CIB
à Hong Kong

der un peu plus d'équipements de défense ou des ressources énergétiques aux Etats-Unis. Mais ils ont des moyens limités. D'autres, comme le Bangladesh, n'ont absolument pas les ressources pour passer de telles commandes. Leur capacité à réagir est donc extrêmement faible. Ils pourraient espérer réorienter leurs exportations vers d'autres grands marchés. Mais l'Europe a aussi tendance à se protéger désormais et la Chine n'est pas un grand importateur. Ils pourront toujours lancer quelques plans de relance internes. Mais il est certain que la croissance de ces pays d'Asie va souffrir.

Si les Etats-Unis ne sont plus perçus comme un partenaire économique fiable, n'existe-t-il un risque de voir ces nations asiatiques se tourner plus franchement vers la Chine ? La Chine va également être la source de frictions économiques dans la région. Les capitales de la région ont toujours tenté de maintenir une position d'équilibre entre les Etats-Unis et la Chine. Mais, avec Donald Trump, c'est de plus en plus compliqué maintenant que le monde a compris que les Etats-Unis ne s'occuperaient plus que de leurs propres intérêts de court terme. Finalement, Donald Trump pourrait « Make China Great Again ». ■

Exempté, Moscou profite du « deux poids, deux mesures »

La Russie fait partie, avec la Biélorussie, Cuba et la Corée du Nord, des rares pays qui ne subiront pas le droit de douane de base de 10 % imposé à tous les pays du monde. Ses exportations vers les Etats-Unis seraient minimales en raison de sanctions politiques antérieures, se justifie la Maison-Blanche.

Yves Bourdillon

Une incongruité qui a de quoi faire jaser. La Russie est un des très rares pays au monde à échapper à la surtaxe de 10 % sur leurs exportations vers les Etats-Unis concoctée par Donald Trump.

Certes, la porte-parole de la Maison-Blanche, Karoline Leavitt, a expliqué, jeudi matin, que la Russie (mentionnée par ailleurs dans le rapport spécial de la Maison-Blanche recensant méticuleusement les obstacles douaniers et non tarifaires aux exportations américaines) ne figure pas sur la liste des pays taxés parce qu'elle est déjà soumise à des sanctions américaines en raison de l'invasion de l'Ukraine qui « empêchent tout commerce significatif » entre les deux nations.

D'ailleurs, Cuba, la Biélorussie et la Corée du Nord, massivement sanctionnés en temps normal, échappent eux aussi à la surtaxa-



Le président russe Vladimir Poutine. La liste des pays exempts compte exclusivement des dictatures. Photo Kirill Zykov/RÉA

tion de 10 %. Avec pour résultat paradoxal, voire politiquement embarrassant, que la liste des pays exempts compte exclusivement des dictatures, tandis que les démocraties sont punies.

L'argument de la porte-parole de la Maison-Blanche semble toutefois fort discutable, car si Cuba et la Corée du Nord ne vendent effectivement presque rien aux Etats-

Unis, quelques dizaines de millions de dollars, les exportations russes représentaient encore 3,5 milliards de dollars l'an dernier (contre 35 milliards en 2021). Soit plus que 138 pays dans le monde, selon le classement des douanes américaines. Plus que l'Ukraine, soumis à une surtaxe de 10 % alors qu'elle lutte contre l'armée russe, ou le Lesotho, petit pays d'Afrique

australe puni par la surtaxe la plus élevée de la planète, 50 %.

Même des îles inhabitées de l'Antarctique, ou un archipel quasi désert au nord de la Norvège sont soumis à cette fameuse surtaxe de 10 %. Tout comme l'Iran, pourtant déjà lourdement sanctionné par Washington depuis huit ans et dont les exportations étaient inférieures à 7 millions de dollars l'an dernier.

Une faveur dans le cadre d'un cessez-le-feu

Un deux poids, deux mesures, de nature à relancer sur les réseaux sociaux, ou parmi les commentateurs aux Etats-Unis, les spéculations sur la complaisance de Donald Trump envers le Kremlin. Il est possible que la Maison-Blanche ait voulu faire une faveur à Moscou dans le cadre des négociations en vue d'un cessez-le-feu en Ukraine. Elle a d'ailleurs, à l'inverse, menacé lundi la Russie de nouvelles sanctions si les négociations échouaient, qui pourraient même s'étendre aux exportations de pays continuant à lui acheter du pétrole.

Autant de sujets dont va devoir débattre l'envoyé spécial économique du Kremlin, Kirill Dmitriev, qui est arrivé à Washington pour des entretiens. La première visite d'un responsable russe de ce niveau à Washington depuis le début de la guerre. ■

RÊVER À NOUVEAU C'EST TOUT UN APPRENTISSAGE

Apprentis d'Auteuil aide chaque année plus de 40 000 jeunes⁽¹⁾ en difficulté à bâtir leur avenir.

Soutenez-nous sur www.apprentis-auteuil.org

APPRENTIS D'AUTEUIL

La confiance peut sauver l'avenir

(1) Selon le rapport d'activité Apprentis d'Auteuil 2023. Agence Marcé. © Yann Le Page

L'Elysée appelle les entreprises hexagonales à suspendre leurs investissements aux Etats-Unis

Le chef de l'Etat a réuni jeudi à l'Elysée les principales filières concernées par les annonces de son homologue américain Donald Trump.

Grégoire Poussielgue et Nathalie Silbert

La sidération et un début de réplique. Au lendemain de la décision de Donald Trump de relever drastiquement les droits de douane avec la plupart des pays, Emmanuel Macron a convoqué, à l'Elysée, les principales filières concernées, de l'aéronautique au vin en passant par la santé, l'électronique ou encore la cosmétique. Dénonçant une décision « brutale et infondée », le chef de l'Etat a tenu à marquer les esprits en invitant les entreprises françaises à « suspendre » leurs investissements dans le pays de Donald Trump, « tant qu'on n'a pas clarifié les choses avec les Etats-Unis d'Amérique ».

« Quel serait le message d'avoir des grands acteurs européens qui se mettent à investir des milliards d'euros dans l'économie américaine au moment où ils sont en train de nous taper », a-t-il interrogé. A voir si l'injonction présidentielle sera suivie d'effets. A l'image de l'armateur CMA CGM, dont le président Rodolphe Saadé a déclaré publiquement son opposition aux droits

de douane, plusieurs groupes européens ont annoncé récemment des investissements massifs aux Etats-Unis. Interrogés par « Les Echos », plusieurs patrons de sociétés françaises ont préféré ne pas réagir à chaud.

« **Jouer européen** » C'est un « choc pour le commerce international [...] et le bon fonctionnement du commerce », a déclaré Emmanuel Macron, en préambule de cette réunion de crise. Il a demandé aux participants de travailler par filière et de « jouer européen ». « Les plus gros auront tendance à jouer solo, et ce n'est pas une bonne idée, a-t-il argumenté. Nous avons une force, un marché de 450 millions d'habitants. » L'agenda longtemps prôné par le président français – réindustrialisation, décarbonation – n'en est que plus urgent à ses yeux.

Les investissements directs réciproques forment un élément majeur de la relation économique entre la France et les Etats-Unis. En 2023, la France était le 5^e investisseur aux Etats-Unis avec 370 milliards de dollars engagés dans le pays, selon le BEA (Bureau of Economic Analysis). De leur côté, les Américains sont les premiers investisseurs étrangers en France, avec un stock d'investissements directs supérieur à 142 milliards, selon la Banque de France.

« La priorité reste une négociation ferme », a estimé le président du Medef, Patrick Martin, avant la réunion tout en appelant « la France et l'Europe [...] à mettre en place des mesures de soutien aux secteurs impactés ».

Certes, l'Hexagone n'est pas le pays le plus exposé à l'offensive américaine. Les exportations vers l'Oncle Sam représentent 1,6 % de son PIB et ne pèsent que 6,2 % de ses ventes totales à l'étranger. Mais le gouvernement et le patronat redoutent d'importants dommages dans les secteurs qui vendent le plus aux Etats-Unis, tels les moteurs et turbines (5,3 milliards), l'aéronautique (4 milliards), les vins et spiritueux (3,9 milliards), les parfums et cosmétiques.

Si l'industrie pharmaceutique a

pour l'instant été épargnée par Donald Trump, le secteur automobile, taxé à hauteur de 25 %, est touché. « La France exporte peu d'automobiles aux Etats-Unis », tempère Bruno de Moura Fernandes, res-

« Les plus gros auront tendance à jouer solo, et ce n'est pas une bonne idée. »

EMMANUEL MACRON
Président de la République

ponsable de la recherche économique de Coface. Selon l'expert, tous les secteurs ne seront pas affectés de la même façon. « Pour chacun d'entre eux, il faudra voir dans quelle mesure les concurrents ont eux aussi été taxés », dit-il. Les cosmétiques, le champagne pourraient ainsi mieux tirer leur épingle du jeu que le vin.

Effets sur les taux de change

Par ricochet, la France va aussi subir les effets délétères de la politique américaine sur ses partenaires commerciaux, l'Allemagne ou l'Italie en tête. « Il faut aussi s'attendre à un effet domino qui aggrave le choc initial. Certaines PME pourraient ne pas survivre », alerte Eric Dor, professeur à l'IESEG School of manage-

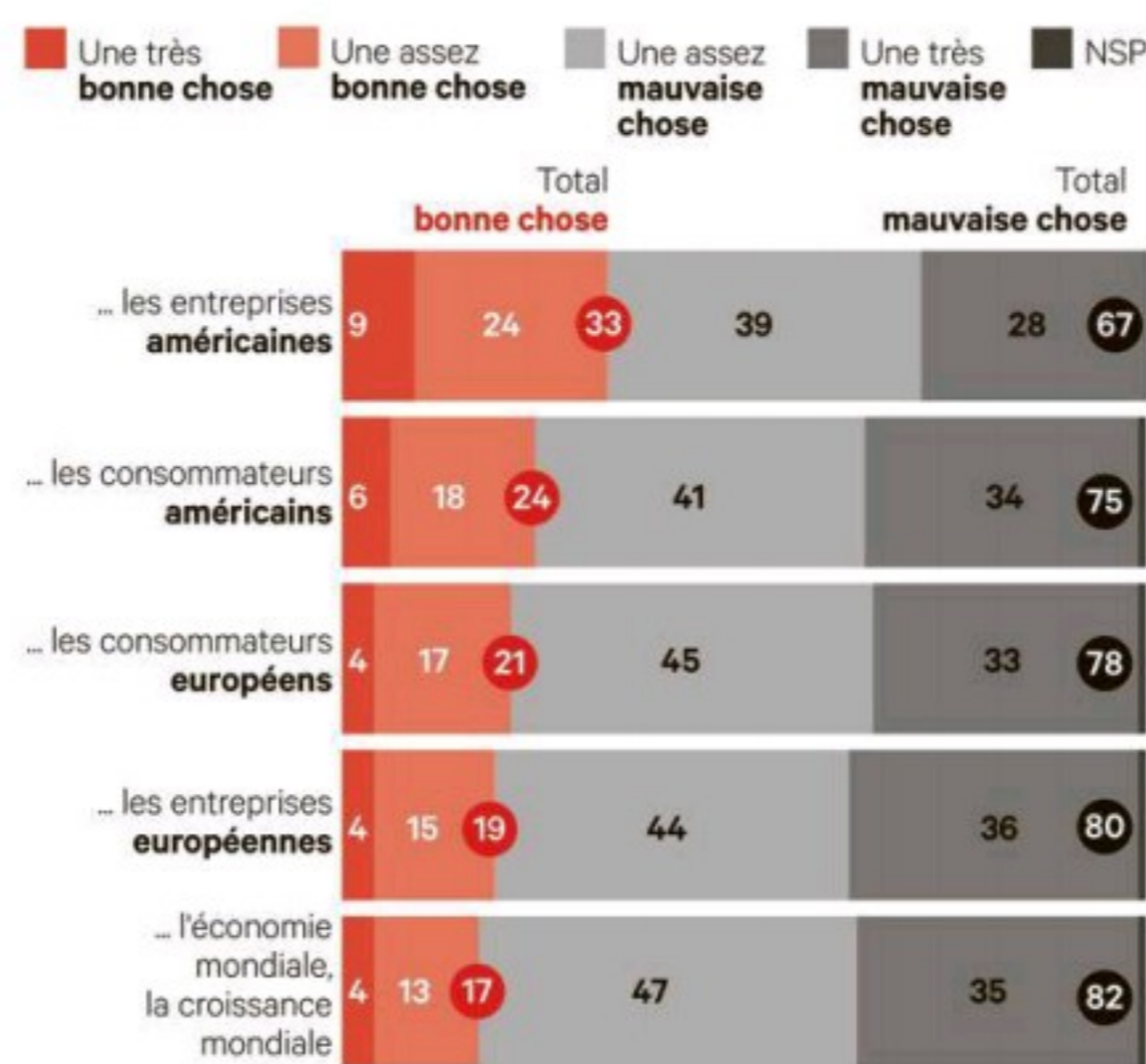
ment. Au-delà, l'Elysée craint désormais le déferlement de produits chinois, qui sont eux taxés à 54 % à leur arrivée aux Etats-Unis.

En réalité, la guerre commerciale brandie par Donald Trump a déjà commencé à avoir des effets sur les taux de change. « L'euro s'est apprécié face au dollar, et cela pourrait continuer, ce qui rendrait les produits français moins compétitifs sur le marché américain », pointe Stéphane Colliac chez BNP Paribas.

Après les annonces plus agressives que prévu de Donald Trump, Alexandre Stott chez Goldman Sachs estime que le relèvement des droits de douane va rogner le PIB tricolore de 0,4 point cette année. Il a, de ce fait, abaissé de 0,1 point sa prévision de croissance pour la France en 2025, à 0,5 %.

L'impact des droits de douane américains vu par les Français

« Globalement, diriez-vous que l'augmentation des droits de douane telle qu'annoncée par Donald Trump serait une bonne ou une mauvaise chose pour... ? » En %



« LES ÉCHOS » / SOURCE : SONDAGE ELABE POUR « LES ÉCHOS » AUPRÈS D'UN ÉCHANTILLON DE 1.000 PERSONNES INTERROGÉES DU 1^{ER} AU 2 AVRIL 2025. - PHOTO : CLÉMENT MAHOUDAU/AFF

Macron empiète, Bayrou adore

Macron et Bayrou écrivent une nouvelle version des rapports compliqués entre le président et le Premier ministre. Deux hommes en autonomie.

LE FAIT DU JOUR POLITIQUE de Cécile Cornudet



On éteint la télé mercredi soir, Donald Trump vient de lancer sa guerre commerciale ; on allume la radio ce jeudi (6 h 30), l'Elysée convoque une réunion avec les représentants des filières et les ministres pour organiser la riposte. Emmanuel Macron offensif comme jamais, plus personne ne s'en émeut. Sauf peut-être ce conseiller qui remarque qu'il y a un an, Gabriel Attal Premier ministre et Bruno Le Maire à Bercy auraient pris l'initiative. En cela aussi, l'époque a changé. Les désordres internationaux sont l'occasion pour le chef de l'Etat de revenir en première ligne, lui qui avait mal vécu la relative cure de silence qu'il s'était imposée après la dissolution. A fortiori sans que la distance ne recrée de désir dans l'opinion. Dès la fin de Barnier, décision avait donc été prise : il allait y mettre fin. L'actualité a fait le reste et miracle, l'opinion a suivi. Emmanuel Macron étend son domaine : sommes-nous revenus à l'une de ces guéguerres de frontières dont l'histoire du duo exécutif a le secret ? Eh bien non, c'est l'inverse. François Bayrou ne se bat pas, heureux de son sort comme de sa relation avec le président. Lundi, à la fin de la

réunion sur la planification écologique, Emmanuel Macron se tourne vers lui et lui propose de conclure les débats. Hum, que dire ? Quelques mots bredouillés sur l'importance du sujet, et le chef de l'Etat n'a pas d'autre choix : il reprend la parole et conclut lui-même. Leur relation a ceci d'inédit : le président ne s'agace pas de l'expansionnisme de son Premier ministre, mais de l'inverse. Pourquoi tarde-t-il tant à mettre en musique ses consignes sur le financement de l'effort de défense et n'ouvre-t-il pas une réflexion sur le « travailler plus » ? Parce que François Bayrou suit son propre fil, en autonomie. Réformer oui, il est là pour prendre des risques, soutient-il. Mais le processus pour y arriver est, disons, particulier. De longues réunions de ministres pour se pencher sur « l'impossible budget 2026 », le qualificatif qu'il lui donne. Quand trancher ? Pas encore. François Bayrou s'est auto fixé comme mission de partager avec les Français son indignation sur la dette. Il envisage une conférence de presse mi-avril, pour faire la pédagogie du problème, graphiques à l'appui. Il attend aussi beaucoup du conclave sur les retraites, pour restaurer le dialogue social et la cohésion dans le pays. Alors oui, il est plus heureux à Matignon qu'il ne le serait à l'Elysée, soutient-il. Peut-être est-ce parce qu'avec lui, Matignon n'est plus tout à fait Matignon.

ccornudet@lesechos.fr

Les Français veulent rendre coup pour coup

Près de deux Français sur trois souhaitent que l'Europe réponde « de manière ferme » et réciproque, en imposant en retour des droits de douane similaires sur les produits américains, révèle un sondage Elabe pour « Les Echos ».

Frédéric Schaeffer

Œil pour œil, dent pour dent. En réaction à l'augmentation des droits de douane, près de deux Français sur trois (64 %, précisément) souhaitent que l'Europe réponde « de manière ferme » et réciproque, en imposant des droits de douane similaires sur les produits américains, révèle un sondage Elabe pour « Les Echos ».

Inversement, ils ne sont que 34 % à favoriser la voie de la négociation avec les Etats-Unis « pour éviter l'escalade et une guerre commerciale, quitte à céder sur certains aspects ». Cette voie est, pour l'heure, celle privilégiée par Bruxelles. « Il n'est pas trop tard pour répondre aux préoccupations par les négociations », a déclaré, jeudi matin, Ursula von der Leyen, présidente de la Commission européenne, reprenant la ligne déjà exprimée depuis l'entrée en vigueur le 12 mars des taxes américaines de 25 % sur l'acier et l'aluminium.

Cette volonté des Français de rendre coup pour coup face à l'administration Trump « est majoritaire dans tous les électors », relève Adrien Smid, directeur conseil opinion chez Elabe. Elle est privilégiée par 73 % des électeurs du NFP, 73 % de ceux d'Ensemble, 62 % du côté du RN et 59 % des électeurs de droite. S'ils privilégient à chaud la manière forte, c'est que les Français ont parfaitement conscience du choc économique créé par les hausses de droits de douane imposés par Trump. 82 % des Français estiment qu'il s'agit d'une mauvaise chose pour l'économie mondiale, 80 % pour les entreprises européennes, 78 % pour les consommateurs européens.

Autonomie stratégique

Les conséquences seront également négatives pour les Américains, veulent croire les sondés interrogés mardi et mercredi par Elabe, juste avant le détail des annonces par Donald Trump : 75 % s'attendent à des conséquences négatives pour les consommateurs américains et 67 % pour les entreprises américaines. La hausse des droits de douane américains est une « immense difficulté » pour l'Europe et une « catastrophe » pour les Etats-Unis, a estimé le Premier ministre français, François Bayrou. Une nouvelle période de forte incertitude s'ouvre, redoutent donc

les Français. « Après les crises Covid, inflationniste, géopolitique, les Français voient pointer une nouvelle zone de turbulences liée à la guerre commerciale déclenchée par un Donald Trump dont la mauvaise image ne fait que se renforcer dans l'opinion hexagonale », observe Adrien Smid.

La guerre commerciale aura pour conséquence logique d'accroître une inflation qui avait fortement reflué ces derniers mois. Malgré la perspective d'une hausse des prix pour le consommateur, une courte majorité de Français (55 %) assu-

Au même titre que sur les enjeux de défense, les Français ont de plus en plus le sentiment que l'Europe doit prendre ses distances avec les Etats-Unis de Trump sur le terrain économique.

ment tout de même la nécessité « d'augmenter les droits de douane » sur les produits étrangers « pour favoriser les produits français ». Cet arbitrage est, là aussi, relativement homogène entre les électors, privilégié par une majorité d'électeurs d'Ensemble (63 %), du RN (61 %), de

droite (58 %) et du NFP (52 %). « Le pouvoir d'achat étant toujours en tête des préoccupations des Français, il faudra voir si cette opinion se maintient dans les prochains mois », tempère Adrien Smid.

Au même titre que sur les enjeux de défense, les Français ont de plus en plus le sentiment que l'Europe doit prendre ses distances avec les Etats-Unis de Trump sur le terrain économique. Poussant à davantage d'autonomie, 41 % des Français sondés par Elabe estiment que la France doit s'entendre avec les pays de l'Union européenne pour qu'ensemble ils puissent produire tout ce dont ils ont besoin.

D'autres privilégient plutôt une stratégie nationale : ils sont 39 % à estimer que la France doit produire « tout ce dont elle a besoin sur son territoire pour ne plus dépendre des autres pays ». Cette opinion se situe aujourd'hui peu ou prou à ses niveaux de la crise du Covid, période durant laquelle l'enjeu de la souveraineté avait fait irruption dans le débat public. Un niveau qui reste donc élevé, même si un pic avait été atteint pendant la crise agricole (53 % en février 2024), dans un contexte où le traité de libre-échange Mercosur était sujet à de vives critiques.

Avec les droits de douane de Trump, les Français ont acté qu'une page de la mondialisation était bel et bien en train de se tourner. ■



Trump crucifie la tech américaine

Les grandes valeurs de la tech américaine, comme Apple, Dell et Nvidia, plongeait jeudi à Wall Street. Les investisseurs s'inquiètent de l'impact des tarifs douaniers fixés par l'administration Trump sur les comptes des entreprises.

Romain Gueugneau

La réaction des marchés ne s'est pas fait attendre. Au lendemain du « Liberation Day » et l'annonce par Donald Trump des nouveaux tarifs douaniers qu'il compte mettre en vigueur, les valeurs de la tech américaine dégringolaient à Wall Street. A l'ouverture de la séance de Bourse, Apple plongeait de 9 %, Amazon chutait de 8 %, Nvidia reculait de 6 %, quand Dell s'effondrait carrément de 16 % ! Alphabet (maison mère de Google) et Microsoft étaient également touchés, mais dans une moindre mesure.

Après les déclarations chocs du président américain, les investisseurs ont rapidement fait leurs calculs : la hausse brutale des droits de douane va clairement frapper au portefeuille les géants de la tech, qui fabriquent l'immense majorité de leurs produits en dehors des Etats-Unis, et en particulier en Asie. « C'est pire que le scénario du pire », a réagi l'analyste star de la tech, Daniel Ives, de Wedbush, dans une note écrite mercredi.

Le cas d'Apple est symptomatique. Au fil des décennies, la firme à la pomme a déployé tout ou presque de sa chaîne de production, en Chine essentiellement, mais aussi au Vietnam, en Malaisie, en Thaïlande, et depuis peu en Inde.

Or tous ces pays devraient voir les tarifs douaniers exploser, la Chine se retrouvant par exemple avec une hausse de 34 % des taxes pour les produits importés, qui viennent s'ajouter aux 20 % déjà décidés par l'administration Trump précédem-

ment. De quoi sérieusement alourdir la facture pour les acheteurs d'iPhone, d'iPad et de Mac.

« Si Apple ne peut pas être exempté cette fois-ci, et en supposant que le groupe soit frappé par les droits de douane cumulés de 54 % sur la Chine et qu'il ne les répercute pas, nous estimons à environ 9 % l'impact négatif sur la marge brute totale du groupe », écrivent les analystes de la banque Citi dans une note. Pour les experts de Jefferies, les perspectives sont encore plus sombres pour Apple, avec un bénéfice net sur l'exercice en cours qui pourrait diminuer de 14 %. Environ un tiers des iPhone vendus dans le monde le sont aux Etats-Unis.

Reste à savoir si Tim Cook parviendra à négocier quelques exemptions à ces tarifs douaniers pour ses produits. Comme beaucoup de ses homologues dans la Silicon Valley, le patron d'Apple n'a pas ménagé sa peine pour s'attirer les bonnes grâces du nouveau pré-

sident américain, depuis sa victoire en novembre dernier.

Fin février, l'entreprise annonçait un plan d'investissement de 500 milliards de dollars en quatre ans aux Etats-Unis, qui comprend notamment l'installation d'une usine à Houston - en lien avec son fournisseur Foxconn - et la promesse de 20.000 embauches.

Au-delà d'Apple, c'est bien toute la tech américaine qui est mise sous pression avec cette nouvelle guerre commerciale déclenchée par Donald Trump. Le fabricant d'ordinateurs et de serveurs Dell pourrait payer le plus lourd tribut, compte

tenu de l'éclatement de sa chaîne d'approvisionnement. Le groupe texan a d'ailleurs laissé entendre qu'il pourrait revoir ses prix à la hausse pour compenser l'impact douanier.

Les semi-conducteurs épargnés pour le moment

Amazon paye également sa très forte dépendance au marché chinois. Le géant de l'e-commerce, qui a multiplié les rencontres récemment avec le président américain, approvisionne ses entrepôts un peu partout dans le monde avec des produits importés de Chine. Et son activité de cloud computing dépend aussi beaucoup des pièces et composants informatiques fournis par des fabricants basés en Chine ou à Taiwan, où la facture douanière vient de gonfler de 32 % depuis mercredi soir.

Un secteur de la tech est pour l'instant épargné par cette nouvelle guerre commerciale : celui des

semi-conducteurs. L'industrie ne faisait pas partie en effet des annonces de Donald Trump. Le président américain s'était pourtant montré particulièrement menaçant ces derniers mois envers Taiwan - patrie de TSMC, le premier fondeur au monde -, qu'il accusait d'avoir « volé » une industrie née dans la Silicon Valley.

Le patron de TSMC, qui fournit notamment le champion américain des puces pour l'IA, Nvidia, s'était déplacé en personne à Washington fin février, pour promettre un investissement de 100 milliards de dollars aux Etats-Unis, dans son usine implantée en Arizona. Les menaces de Trump ont donc porté leurs fruits. Reste à savoir jusqu'à quand.

Les investisseurs, eux, estiment que le contexte actuel devrait de toute façon peser sur la demande, pour les géants des puces comme Nvidia ou Intel, comme pour le reste de la tech. ■

La cosmétique et le luxe devraient absorber le choc

Les Etats-Unis constituent le premier marché d'exportation pour les industriels français de la cosmétique. Pour les analystes le coup est moins rude pour les acteurs du luxe.

Philippe Bertrand avec Virginie Jacobberger-Lavoué

Hasard du calendrier, l'assemblée générale de la Fédération des entreprises de la beauté (FEBEA) s'est tenue jeudi. Au lendemain de l'annonce des taxes douanières de 20 % que les Etats-Unis de Donald Trump veulent imposer à tous les produits de l'Union européenne, l'ordre du jour était tout trouvé : comment réagir à l'oukase américain ? Pour les 300 PME et multinationales de la cosmétique française, championnes du secteur en Europe, l'enjeu est d'importance. Les Etats-Unis sont le premier pays acheteur mondial de cosmétiques français avec 3 milliards d'euros d'exportation, en progression de 17,6 % en 2024. Dans la parfumerie, un produit acheté sur cinq est exporté outre-Atlantique.

L'enjeu n'est pas moins important pour les champions français du luxe. LVMH (propriétaire des « Echos ») réalise 25 % de ses ventes aux Etats-Unis et Hermès 19 % sur le continent américain. Alors que L'Oréal, le leader mondial de la beauté, perdait 1,5 % jeudi à la Bourse de Paris, LVMH baissait de 5,62 % et Hermès de 3,51 %. Pour autant, les analystes relativisent les risques de ces fleurons de l'économie tricolore.

L'impact pour les marques de beauté reste incertain. Mais avant même les décisions de Donald Trump, certaines estimations indiquaient que L'Oréal pourrait perdre 2-3 % de marge opérationnelle sans ajustement des prix.

D'autres experts pointaient qu'une hausse de 25 % des tarifs douaniers se traduirait par de fortes augmentations de prix et un « effondrement, de l'ordre de 20 % des ventes ». Mais les marques de cosmétique et de parfums de luxe peuvent bénéficier d'une certaine élasticité tarifaire.

Elles pourraient rogner sur leurs marges. En 2024, LVMH a dégagé une marge de résultat opérationnel de 23 % et L'Oréal de 20 %. Les groupes n'ont pas encore fait part de leurs intentions. Mais selon l'analyste de chez Bernstein Luca Soica, l'impact de la hausse des taxes douanières

américaines est « négligeable ». « Les acteurs du luxe sont habitués à payer depuis des décennies des droits de douane pour exporter aux Etats-Unis », écrit-il dans sa note. Les taxes étaient de 15 % pour les produits en cuir et la mode. »

Pour l'expert, si les 20 % annoncés dans la nuit de mercredi à jeudi incluent les 15 % existants, la surtaxe ne serait que de 5 %. Il ajoute que même si les 20 % s'ajoutaient, ils ne porteraient que sur les prix de fabrication des produits qu'il estime à 20 % des prix de vente. Aussi, la surtaxe ne se traduirait au maximum que par une hausse de 4 % des coûts de fabrication, inférieure à l'inflation naturelle des coûts de ces dernières années. Une hausse absorbable dans les prix de vente.

De son côté, Thomas Chauvet de Citi se demande si l'impact de la hausse des droits de douane sur le luxe « n'a pas été exagéré ».

Les marques de cosmétique et de parfums de luxe peuvent bénéficier d'une certaine élasticité tarifaire.

S'il est relatif pour la maroquinerie et la mode, le cœur du marché du luxe, il pourrait être réel, en revanche, pour l'horlogerie. En effet, la Suisse a été taxée à 31 % par Donald Trump. Or, les exportations de montres suisses, de toutes marques, vers les Etats-Unis se chiffraient à 4,37 milliards de francs en 2024. A l'inverse, Burberry bénéficierait du taux de 10 % du Royaume-Uni.

Outre la hausse des prix, une autre réponse aux barrières douanières pourrait être la délocalisation d'unités de production vers les Etats-Unis. « Changer la localisation d'une production qui utilise des savoir-faire spécifiques n'est pas si simple. Surtout que le niveau des taxes peut changer tous les six mois », estime Emmanuel Guichard, délégué général de la FEBEA pour la beauté. Dans la maroquinerie également le savoir-faire du fait main d'un Hermès, par exemple, n'est pas aisé à transporter. Vuitton, en revanche, possède déjà trois manufactures aux Etats-Unis.

En réalité, les analystes s'inquiètent surtout de la récession que pourrait provoquer la bataille douanière aux Etats-Unis. Elle pourrait freiner les achats des gros clients ■



Améliorez la performance énergétique de votre futur logement, nous améliorerons le taux de votre crédit immobilier*.

Avec le Prêt Immobilier à Impact, combinez l'achat d'un bien et sa rénovation pour faire baisser⁽¹⁾ le taux d'intérêt de votre prêt.



CAISSE D'ÉPARGNE
Vous être utile.

* Sous réserve d'acceptation de votre dossier de crédit immobilier pour l'acquisition de votre résidence principale par votre Caisse d'Épargne régionale, prêteur. L'emprunteur dispose d'un délai de réflexion de 10 jours avant d'accepter l'offre de crédit. La réalisation de la vente est subordonnée à l'obtention du prêt. Si celui-ci n'est pas obtenu, le vendeur doit rembourser les sommes versées. Sous réserve de disponibilité de l'offre de Crédit Immobilier à Impact dans votre Caisse d'Épargne régionale. Renseignez-vous auprès de votre conseiller.
(1) Vous disposez de 40 mois suivant le premier déblocage de votre prêt pour fournir un nouveau DPE amélioré de 2 lettres (de G à E, de F à D ou de E à C), suite à vos travaux de rénovation. Vous pourrez bénéficier d'une baisse du taux d'intérêt de votre prêt à compter de la 1^{re} ou 2^e échéance suivant la justification de l'amélioration du DPE.

Communication à caractère publicitaire et sans valeur contractuelle.
BPCE - Société anonyme à directoire et conseil de surveillance au capital de 207 603 030 euros - Siège social : 7, promenade Germaine Sablon 75013 PARIS - RCS Paris N° 493 455 042 - ALTMANN + PARTNERS.



Airbus a livré 137 appareils aux États-Unis en 2024, dont la majorité assemblée sur place. Photo Lydie Lecarpentier / RÉA

L'aéronautique européenne prise à contrepied

Le secteur ne s'attendait pas à encaisser les 20 % de droits de douane annoncés mercredi par Washington. Les patrons d'Airbus et de Safran ont été reçus jeudi à l'Élysée pour préparer la suite.

Bruno Trévidic

Au lendemain de l'annonce des 20 % de droits de douane sur les produits européens, les questions restent plus nombreuses que les réponses pour la filière aéronautique. En tant que premier contributeur aux exportations françaises, pour un montant de 57,2 milliards d'euros en 2024, le secteur est potentiellement le plus exposé aux barrières douanières américaines.

Mais la suspension en 2021 des droits de douane sur les importations et exportations de produits aéronautiques entre les États-Unis et l'Europe laissait espérer que le secteur serait épargné par les foudres de Donald Trump. Le président américain justifie en effet ses surtaxes par un déséquilibre entre les droits de douane américains et européens. Or dans le cas de l'aéronautique, les échanges entre les États-Unis et l'Europe sont relativement équilibrés et même interdépendants.

En 2024, Airbus a enregistré

110 commandes aux États-Unis et livré 154 appareils, dont la majorité assemblée sur le sol américain. Boeing a engrangé 178 commandes en Europe, mais n'a livré que 70 appareils, du fait de ses limitations de production. Les États-Unis représentent 11 % à 12 % du carnet de commandes d'Airbus, alors que l'Union européenne représente 14 % de celui de Boeing, le meilleur client de son best-seller, le 737 MAX, n'est autre que Ryanair.

Pour fabriquer leurs avions, Boeing et Airbus ont aussi largement recours aux mêmes équipementiers. Boeing est le premier client à l'export de l'industrie aéronautique française. En 2018, la totalité des achats de Boeing à l'aéronautique française représentait 6,3 milliards de dollars.

Plus dommageable pour Boeing que pour Airbus

Airbus a quant à lui deux lignes d'assemblages d'A320 et d'A220 aux États-Unis, ainsi qu'une ligne d'assemblage d'hélicoptères pour l'armée américaine. L'avionneur européen y achète également de nombreux équipements, tels que les moteurs Pratt & Whitney d'une partie de ses A320, et y fait aussi fabriquer une partie du fuselage de ses A350 long-courrier.

Au total, l'industrie aéronautique française a ainsi importé des

États-Unis pour 10,4 milliards d'euros d'équipements divers et variés (moteurs, aérostructures, trains d'atterrissage, avioniques...), selon les données des douanes françaises. Et à l'inverse, les industriels français ont exporté pour 8,9 milliards d'euros d'équipements aéronautiques variés.

L'instauration de 20 % de droits de douane réciproques sur les produits aéronautiques européens et américains serait donc très dommageable des deux côtés de l'Atlantique. Et probablement plus pour Boeing que pour Airbus et Safran, qui produisent déjà beaucoup aux États-Unis. La précédente tentative de Donald Trump pour imposer 15 % de droits de douane sur les ventes d'Airbus lors de son premier mandat, en 2019, avait d'ailleurs déjà largement tourné à l'avantage d'Airbus.

Cependant, en l'absence de précisions sur les modalités d'application et les mesures de rétorsion envisagées par l'Union européenne, le pire n'est pas sûr. Les dirigeants d'Airbus et de Safran, Guillaume Faury et Olivier Andriès, qui faisaient partie des patrons invités à l'Élysée jeudi en fin d'après-midi, en ont appris probablement davantage sur les mesures de rétorsion envisagées par la France et la Commission européenne. Mais dans l'immédiat, les deux entrepri-

ses se refusaient à commenter l'annonce américaine.

Cette prudence se ressent également dans les réactions mesurées des investisseurs en Bourse. Si les cours des entreprises de l'aéronautique ont tous viré au rouge hier en séance, les baisses restent modérées. Airbus était en recul de 2,9 % à la clôture, Safran perdait 4,58 % et Thales montait même de 2,48 %.

Au total, l'industrie aéronautique française a importé des États-Unis pour 10,4 milliards d'euros d'équipements divers et variés.

Les compagnies aériennes européennes étaient davantage pénalisées, en prévision d'une possible baisse du trafic aérien entre les États-Unis et l'Europe et d'un renchérissement du prix des Airbus et des Boeing des deux côtés de l'Atlantique. Air France-KLM reculait de plus de 5,71 %, Lufthansa de 3,59 % et IAG de 4,98 %. Ryanair, dont le patron, Michael O'Leary, affirmait encore la semaine dernière que l'aéronautique serait épargnée par les droits de douane américaine, perdait 3,05 %.

L'automobile redoute l'effet deuxième lame

Les surtaxes nationales annoncées mercredi par Donald Trump ne s'appliqueront pas aux constructeurs. Mais elles vont peser sur les ventes en freinant la croissance.

Lionel Steinmann

C'est un soulagement amer qui prévaut ce jeudi dans l'industrie automobile mondiale. Dans un accès de lucidité, l'administration Trump a décidé que le secteur ne serait pas concerné par la rafale de droits de douane nationaux annoncés mercredi. Les 20 % de surtaxe annoncés pour l'Europe, par exemple, ne viendront pas s'ajouter aux 25 % qui s'imposent depuis jeudi aux voitures exportées vers les États-Unis.

S'ils évitent la double peine, les constructeurs n'en restent pas moins en très mauvaise posture. Les marques coréennes, qui expédient un tiers de leur production nationale de l'autre côté du Pacifique, sont en première ligne, tout comme les groupes japonais, Volvo, Mercedes ou BMW. Mais même les groupes qui n'exportent pas une seule voiture vers l'Amérique, comme Renault, s'apprêtent à être rudement secoués.

Un coup de bambou sur la croissance

A l'impact direct de ces surtaxes vont en effet s'ajouter les effets indirects, à commencer par le coup de frein considérable que va connaître l'économie mondiale. S'il est encore trop tôt pour en évaluer précisément les conséquences, les droits de douane nationaux décrétés par Donald Trump vont freiner à coup sûr l'activité et conduire les entreprises à réduire leurs investissements, et les ménages leur consommation.

« Pour les constructeurs européens, la principale conséquence des droits de douane américains n'est pas la baisse de leurs exportations aux États-Unis, mais les répercussions macroéconomiques, qui vont réduire la croissance et le marché automobile en Europe », explique Denis Schemoul, directeur chez S&P Mobility. Par ailleurs, les constructeurs coréens et japonais vont se reporter vers d'autres marchés. Cela va accroître la bagarre commerciale en Asie du Sud-Est, en Amérique du Sud ou en Europe, ce qui tirera les marges à la baisse.

Les équipementiers ne seront pas épargnés, même ceux qui dis-

posent d'usines aux États-Unis. Les analystes d'UBS ont en effet calculé que les droits de douane allaient faire grimper les prix des voitures, y compris celles produites sur place, du fait de l'augmentation du prix des matières premières ou des pièces électroniques importées. Cela pourrait provoquer au total une contraction de 10 % de la demande, soit 1,5 million de véhicules produits en moins. Une perte de volume qui affecterait toute la filière.

Alerte rouge pour les équipementiers

« Les équipementiers, en particulier ceux qui sont très spécialisés, vont se retrouver dans une situation très compliquée, développe Michael Robinet, vice-président de S&P Global Mobility. Et il leur faudra composer avec la pression de leurs banques, qui vont se montrer beaucoup plus prudentes avec eux. » De surcroît, un problème de trésorerie va très vite se poser à eux, explique-t-il : les nouvelles surtaxes seront à acquitter une semaine après le passage en douane, alors que le client, lui, ne paie la pièce que 60 jours plus tard.

Constructeurs et fournisseurs ont d'ores et déjà réagi en taillant dans leurs investissements. Depuis l'automne dernier, plusieurs projets de développement de nouveaux modèles ont été gelés ou repoussés, indique S&P Global.

La politique menée par Donald Trump contraint les industriels à un pilotage de court terme, sans aucune certitude sur la pérennité des mesures annoncées ces derniers jours, alors que les pays visés oscillent entre répliquer ou négocier. « Cette absence de visibilité est très pénalisante dans une industrie de long terme gourmande en capitaux comme l'automobile, déplore Michael Robinet. Pendant soixante ans, les processus de production ont été optimisés grâce aux accords de libre-échange. Imaginer que l'on peut défaire cela du jour au lendemain n'est pas réaliste. »

Certains constructeurs annoncent déjà des contre-mesures. Le constructeur suédois Volvo Cars, propriété du groupe chinois Geely, a ainsi affirmé à Bloomberg qu'il va devoir augmenter sa production de véhicules aux États-Unis et probablement y produire un modèle de plus. Stellantis a, lui, prévenu qu'il ferme son usine Chrysler de Windsor au Canada pendant deux semaines. ■

Soulagés d'échapper au pire, les vins et spiritueux restent sur le qui-vive

Les vins et spiritueux vont, comme la plupart des produits européens, être taxés à hauteur de 20 %. Malgré des « conséquences extrêmement lourdes », l'absence de surtaxe de 200 % est pour l'instant un soulagement.

Paul Turban

Les exportations de vins et spiritueux français et européens vers les États-Unis ne vont pas s'arrêter. Alors que Donald Trump avait menacé la filière d'une surtaxe douanière de 200 %, ce qui aurait signé la fin des échanges transatlantiques pour ces alcools, ils ne sont finalement – pour l'heure – soumis qu'à la taxe générale de 20 % sur les produits européens. Une respiration : les cours de grands acteurs du secteur, Rémy Cointreau reculait de

3,58 % et Pernod Ricard perdait 3,78 % à la clôture, dans un marché parisien en baisse de 3,31 %.

Mais si la catastrophe n'a pas eu lieu, la filière reste dans l'expectative. Dans un communiqué, la Fédération des exportateurs de vins et spiritueux (FEVS) française estime que les annonces de Donald Trump auront « des conséquences extrêmement lourdes ».

Conséquences diverses selon les régions

SpiritsEurope, le représentant européen des spiritueux, a dit son « regret » alors que son secteur est « fortement intégré de part et d'autre de l'Atlantique ». « En France, on peut craindre un recul des exportations d'environ 800 millions d'euros », explique l'organisation, soit près de 21 % des 3,8 milliards d'euros de ventes actuelles aux États-Unis et 5 % des exportations totales de la

filière. A l'échelle européenne, la FEVS estime que le manque à gagner pourrait s'élever à 1,6 milliard d'euros. Selon la Confédération nationale des producteurs de vins et eaux-de-vie à appellations d'origine contrôlées (CNAOC), « toutes les régions viticoles ne seront pas impactées de la même manière ». « Pour les eaux-de-vie (Cognac et Armagnac), c'est une catastrophe d'une ampleur inimaginable », selon Anthony Brun, vice-président de la CNAOC et président de l'Union générale des viticulteurs pour l'AOC Cognac. Elles sont, en effet, également sous le coup de menaces en Chine.

Les vins de Bordeaux risquent également de payer cher la politique de Donald Trump. « Les États-Unis sont notre premier marché à l'exportation en volume et en valeur (près de 30 millions de bouteilles pour plus de 435 millions d'euros) ; l'impact commercial de cette taxe ne peut être éva-

lué à ce stade, même si l'on constate depuis plusieurs semaines des annulations ou blocages de commandes auprès des exportateurs », regrette Jean-Marie Garde, secrétaire général adjoint de la CNAOC et président de la Fédération des grands vins de Bordeaux.

Reste à savoir quelle sera la réponse européenne, attendue pour la mi-avril, et ses conséquences sur la relation entre l'Europe et les États-Unis. Les acteurs de la filière soutiennent la Commission européenne dans sa volonté de dialogue avec Washington. En effet, c'est l'annonce d'éventuelles taxes européennes sur le bourbon américain qui a conduit Donald Trump à menacer l'Europe d'une surtaxe de 200 % sur les vins et spiritueux.

SpiritsEurope « salue la volonté de l'UE de parvenir à une solution négociée avec les États-Unis et se tient prête à apporter sa contribution ». La

« L'impact commercial de cette taxe ne peut être évalué à ce stade, même si l'on constate des annulations de commandes auprès des exportateurs. »

JEAN-MARIE GARDE
Président de la Fédération des grands vins de Bordeaux

FEVS souligne de son côté « l'importance de conserver un dialogue bilatéral ouvert et constructif, autour d'un agenda positif sur les sujets de commerce transatlantique ».

Alors qu'Emmanuel Macron a reçu les représentants des vins et spiritueux, comme l'ensemble des filières affectées par les annonces de Trump, jeudi après-midi, la FEVS plaide pour une suppression complète des droits de douane transatlantiques sur les vins, comme ce qui se fait sur les spiritueux depuis un accord États-Unis-UE de 1997.

« Nous souhaitons que la Commission l'intègre dès maintenant dans son agenda positif de discussion avec les États-Unis, de sorte qu'avec les spiritueux, les vins participent à la construction d'une relation commerciale positive entre les États-Unis et l'Union européenne », explique le président de l'organisme, Gabriel Picard. ■

Pour l'emploi des cadres, « la fête est finie »

SOCIAL

Les recrutements de cadres ont baissé de 8 % en 2024.

Ils devraient passer sous la barre des 300.000 en 2025, estime l'Association pour l'emploi des cadres.

Léila de Comarmond

Au début de 2024, lorsque l'Association pour l'emploi des cadres (Apec) avait interrogé les employeurs sur leurs intentions d'embauches, ces dernières s'affichaient encore en progression de 2%. « On avait été surpris de voir des prévisions aussi optimistes », rappelle le directeur général de l'Apec, Gilles Gateau, à l'occasion de la présentation du bilan 2024 et des perspectives 2025 de l'emploi cadre.

Mais la réalité a été toute autre. « Après près de dix ans de montée continue des embauches [à l'exception de la période du Covid], on a assisté l'an dernier à un retournement de tendance », a souligné le patron de l'Apec, résumant par une phrase choc la situation : « la fête est finie ».

Une évolution corrélée à celle de l'investissement

Les recrutements de cadres ont chuté de 8 % par rapport à 2023. Une évolution à mettre en lien avec celle de l'investissement, à laquelle ils sont très corrélés. Le niveau demeure légèrement au-dessus de 300.000 (303.400, précisément), ce qui reste « élevé », note Gilles Gateau. Et la tendance est toujours haussière, comme chaque année

depuis 1991, traduisant la poursuite du changement de structure de l'emploi salarié privé.

Si, déduction faite des démissions, licenciements et départs en retraite, l'année dernière s'est soldée par de nouvelles créations nettes de postes cadres – quelque 70.000 –, c'est notamment grâce à la poussée du taux de promotion interne, qui a atteint un niveau exceptionnel dans l'industrie. Ce qui laisse à penser à un impact de la réforme des classifications dans la métallurgie.

2025 a donc démarré sur des bases fragilisées et la tendance à la baisse des recrutements de cadres devrait se poursuivre cette année, selon l'Apec. Mais les voyants ne sont pas au rouge vif. « Le retournement continue mais de façon moins marquée », à -4 %, résumait Hélène Garner, la nouvelle directrice des données et études de l'Apec, soulignant que leur volume devrait passer « la barre symbolique des 300.000 ».

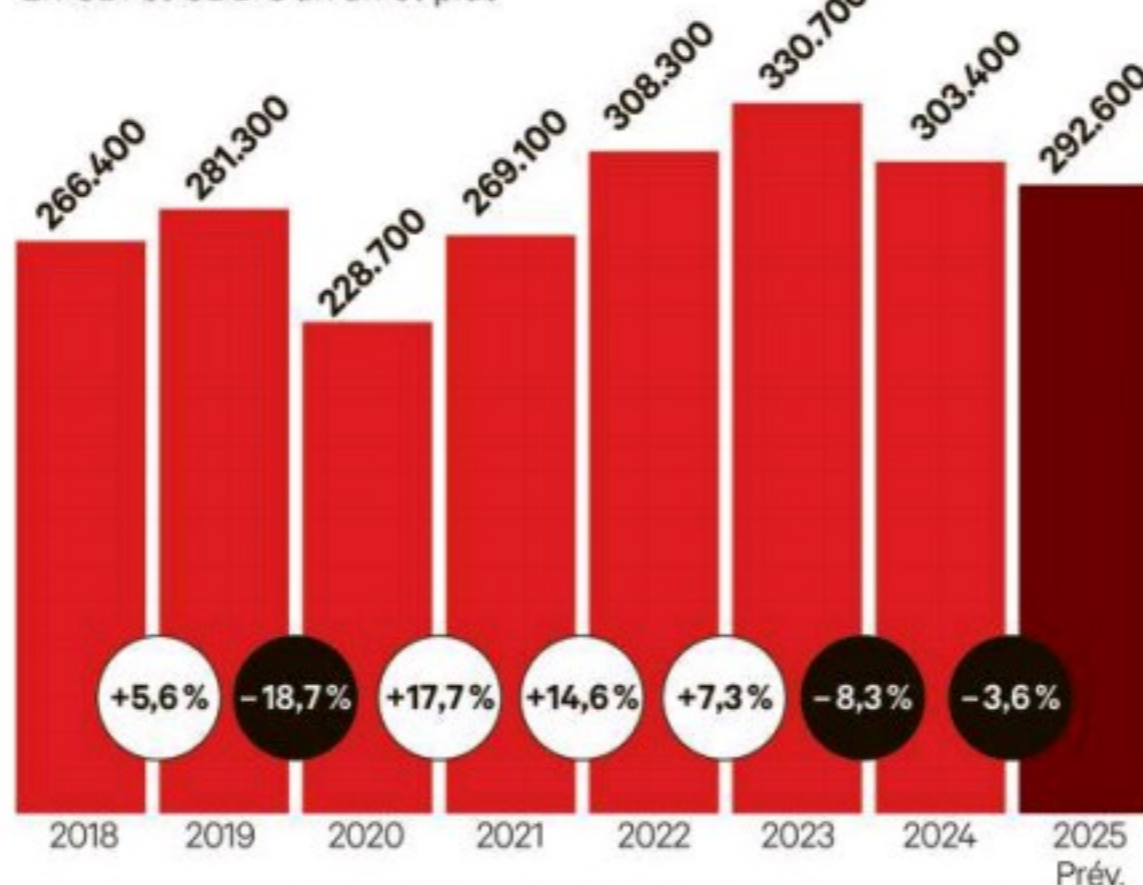
Des chiffres à prendre avec précaution

Ces chiffres sont cependant à prendre avec précaution, au vu du décalage constaté en 2024 entre les intentions et les réalisations. D'autant que l'Apec a réalisé son enquête avant la hausse spectaculaire des tarifs douaniers déclenchée jeudi par le président américain Donald Trump. Ils pourraient se révéler trop optimistes.

En tout cas, ils révèlent une tendance très générale au ralentissement : « Aucun secteur ni aucune région n'enregistreraient de rebond de leurs recrutements de cadres en 2025 », note l'Apec. Le renversement est particulièrement notable dans le secteur des services dits à forte valeur ajoutée (informatique et télécoms, ingénierie et R&D, ban-

Le recul des embauches se confirme

En CDI et CDD d'un an et plus



* Métiers spécifiques des secteurs santé et action sociale, culture, banque, assurance, immobilier, formation, tourisme, transports

LES ÉCHOS / SOURCE : APEC

que et assurance, activités juridiques, comptables et de conseil, communication et médias). Les embauches y avaient atteint un niveau record, à plus de 180.000, en 2023. Elles ont chuté de 10 % en 2024 et devraient encore baisser en 2025, même si c'est à un rythme moindre (-3 %), selon l'Apec.

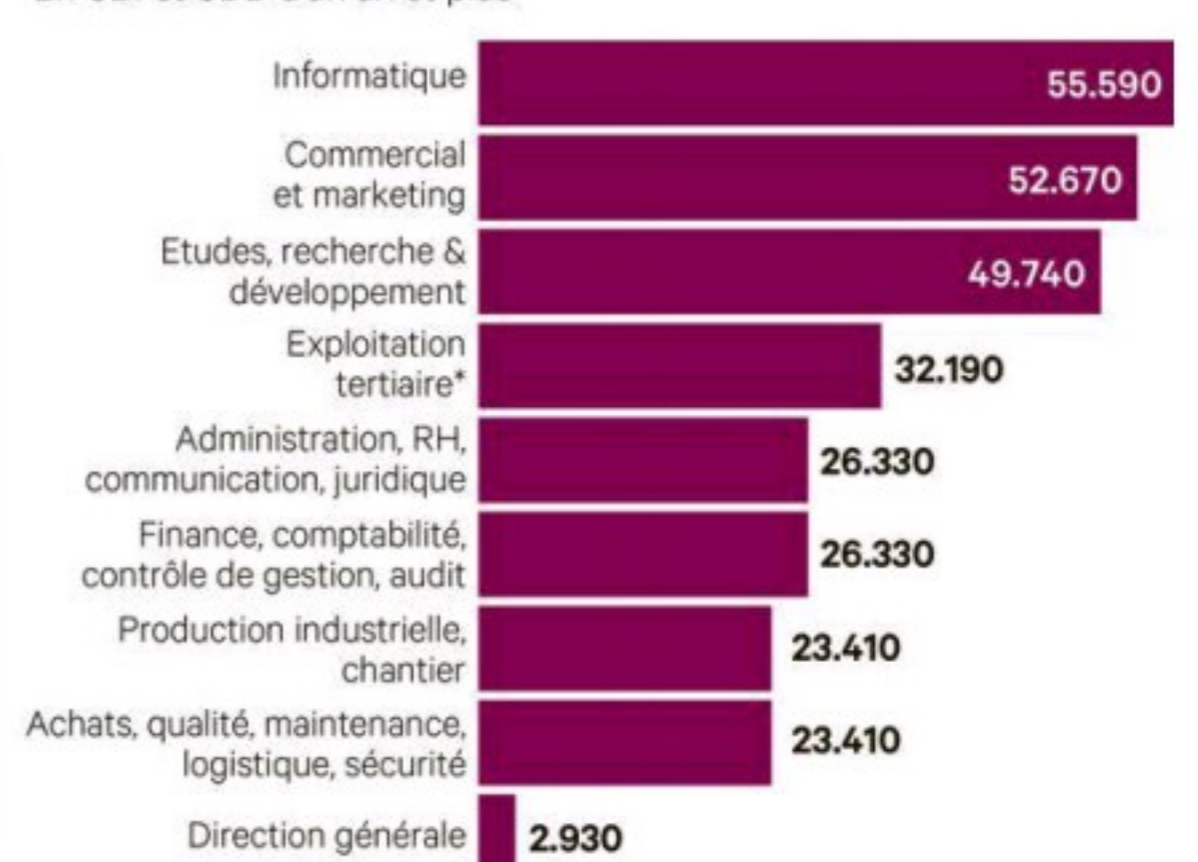
Ce sont les débutants et les plus expérimentés qui sont le plus impactés.

La tendance est la même dans l'industrie, avec -7 % en 2024 et -3 % anticipés en 2025, comme dans le commerce (-5 % après -7 %) tandis que 2025 devrait ressembler à 2024 dans les services hors haute valeur ajoutée (santé et action sociale ainsi

qu'hôtellerie-restauration et loisirs principalement). En revanche, dans la construction, cette année s'annonce pire que la précédente avec une diminution de 7 % après -2 %. Les informaticiens resteront pour leur part les plus demandés mais en recul pour la deuxième année consécutive. « C'est la première fois depuis 2009 (hors crise sanitaire) que cette fonction cadre subit une telle contraction », souligne l'Apec, pointant à la fois « l'attentisme lié aux aléas politiques et budgétaires et la chute de l'investissement ».

Les recrutements prévus en 2025, par fonction

En CDI et CDD d'un an et plus



La défiance envers François Bayrou au plus haut

POLITIQUE

Déjà très faible depuis sa nomination en décembre, la cote de confiance du Premier ministre passe sous la barre des 20 %.

Une première pour un Premier ministre d'Emmanuel Macron.

Grégoire Poussielgue

Alerte rouge pour François Bayrou ? Oui, répondent les Français. Selon le baromètre mensuel Elabe pour « Les Echos », 71 % des personnes interrogées déclarent « ne pas faire confiance » au Premier ministre pour « affronter efficacement les principaux problèmes qui se posent au pays ». Ce pourcentage est en hausse de 3 points en un mois. Les 18 % qui déclarent lui faire confiance marquent un recul de 2 points depuis l'installation du maire de Pau à Matignon et, surtout, un plus bas de presque dix ans.

Il faut en effet remonter à Manuel Valls, en juin 2016, pour retrouver un Premier ministre avec une cote de confiance aussi faible. Depuis 2017, jamais un Premier ministre d'Emmanuel Macron (ils ont été cinq avant François Bayrou) n'était tombé sous la barre des 20 %.

« Les Français font des reproches sur le fond et sur la forme à François Bayrou. Sur le fond, ils dénoncent son inaction et le manque de résul-

tats visibles tout comme l'absence de projet ou de ligne directrice. Ils doutent aussi de sa capacité à agir. Sur la forme, ils se posent des questions sur sa communication et son style », analyse Bernard Sananès, président d'Elabe. Les quelques erreurs du Premier ministre, comme sa défense sur l'affaire Bétharram ou sa volonté d'assister au conseil municipal de Pau – il dit vouloir conserver son ancrage local – lui coûtent aussi.

Manque d'incarnation

Contrairement à ses prédécesseurs, François Bayrou laisse une grande liberté à ses ministres. Mais le prix à payer est élevé puisqu'il n'arrive pas à incarner la politique du gouvernement. « Les Français attendent du Premier ministre qu'il fasse tourner la boutique, or là ce n'est pas le cas. Il laisse ses ministres en première ligne mais ce qu'ils font ne lui est pas attribué », ajoute Bernard Sananès.

Aucun des quatre chantiers prioritaires qu'il s'est fixé pour les prochaines semaines – l'éducation, l'accès aux soins, la lutte contre la bureaucratie et les finances publiques – ne trouve d'écho dans l'opi-

nion. « Il n'y a aucune trace dans l'esprit des Français des mesures concernant l'éducation annoncées la semaine dernière par François Bayrou », note le président d'Elabe.

Emmanuel Macron retrouve de l'air

Par ailleurs, la crise internationale, notamment les tensions sur les droits de douane avec les États-Unis, la guerre en Ukraine ou le conflit entre Israël et le Hamas font remonter Emmanuel Macron en première ligne. Pour la première fois depuis la dissolution et les élections législatives, le chef de l'État revient au centre du jeu. La cote de confiance d'Emmanuel Macron perd 1 point en avril pour s'établir à 26 % selon Elabe, mais elle avait progressé de 9 points en deux mois. « La cote de confiance d'Emmanuel Macron est tributaire des événements internationaux. Dans le contexte actuel, il apparaît comme le chef de l'Europe », constate Bernard Sananès.

À la tête d'un gouvernement sans majorité à l'Assemblée nationale, constitué autour d'un fragile socle commun et sans feuille de route précise, François Bayrou est loin d'avoir la tâche facile. Il a passé un premier écueil en faisant adopter un budget mais, depuis, il donne le sentiment de patiner. Le cap des 100 jours est synonyme d'incertitude, alors que les menaces de censure reviennent au galop. La condamnation de Marine Le Pen et du Rassemblement national (RN), et surtout la réaction du parti à la flamme, font monter la tension dans le pays, ce qui ne fait pas les affaires de François Bayrou. ■

71%

DES PERSONNES INTERROGÉES

déclarent « ne pas faire confiance » au Premier ministre pour « affronter efficacement les principaux problèmes qui se posent au pays ».

changeNOW

24-25-26 AVRIL 2025

GRAND PALAIS - PARIS

-30%
sur votre billet
avec le code:
LESECHOS

L'EXPO UNIVERSELLE des SOLUTIONS pour la PLANÈTE

Rejoignez les leaders et acteurs
du changement pour construire
un monde durable.

www.changenow.world

KERING

KPMG

Nexans

LesEchos

LeParisien

franceinfo

CRN

POLITICO

GEO



Lutte contre l'inflation : les distributeurs ont perdu la bataille de l'influence

L'ANALYSE
de Philippe Bertrand

Les Intermarché, Carrefour, E.Leclerc et consorts militent depuis un an pour la fin de l'encadrement des promotions sur les produits d'hygiène-beauté inscrits dans les lois Egalim. Ils ne sont entendus ni à l'Assemblée ni au Sénat.

Encore raté ! Le 1^{er} avril, les sénateurs ont de nouveau limité les promotions sur les produits d'hygiène-beauté à 34 % du prix initial. Le 17 mars, lors de l'examen à l'Assemblée nationale du projet de loi « visant à renforcer la stabilité économique et la compétitivité du secteur agroalimentaire », les députés n'avaient eux-mêmes pas abrogé l'encadrement des pratiques commerciales issues de la loi Descrozaillaie entrée en vigueur un an plus tôt.

Tout juste avaient-ils remonté le rabais maximum de 34 % à 40 % alors que les Carrefour, E.Leclerc et consorts demandaient 50 % (un offert pour un acheté). Pire encore, les députés ont adopté l'amendement du député communiste André Chassaing qui encadre les marges des magasins. Le texte passera le 8 avril en commission mixte paritaire, mais rien ne garantit qu'il changera.

Pourtant, les distributeurs militent depuis des mois contre cet encadrement de leur politique commerciale. Avec un argument de poids : la limitation des ristournes sur les gels douche et les shampoings sert les intérêts de P&G, Unilever et L'Oréal – ainsi que de nombreuses PME de la beauté – mais

n'apporte aucun bénéfice aux agriculteurs pour lesquels a été votée la loi Egalim, dont le texte Descrozaillaie constitue la troisième version.

La voix des E.Leclerc, Carrefour, Intermarché et autres ne porte plus dans les travées du Palais-Bourbon. Déjà, la loi Descrozaillaie avait été votée à l'unanimité des députés, puis des sénateurs. Le lobby des industriels – fédérations de PME, Association nationale de l'industrie alimentaire, Illec, le club des grandes marques – remporte désormais tous les arbitrages politiques.

A la suite du « camouflet Descrozaillaie », selon l'expression d'un patron d'enseigne, les exploitants de supermarchés avaient pourtant gonflé leurs muscles. Leur syndicat, la Fédération du commerce et de la

distribution (FCD), a accueilli les dissidents E.Leclerc et Intermarché aux côtés de Carrefour, Auchan, Casino et Coopérative U. Un front uni des gondoles a été constitué.

Travailler au corps des conseillers ministériels
Dans la foulée, le lobbyiste en chef de la FCD changeait. Les distributeurs troquaient un rond et consensuel énarque en costume trois pièces gris – Jacques Creysel – pour une jeune femme au franc-parler, ancienne militante du Parti socialiste et de SOS Racisme, aux robes bicolores flashy, Layla Rahhou.

Dans le même temps, Michel-Edouard Leclerc, le dirigeant des centres E.Leclerc, Thierry Cotillard, le président d'Intermarché, et Dominique Schelcher, le PDG de U, continuaient à truster les plateaux des télévisions et des radios.

Plus rare, Alexandre Bompard, le patron de Carrefour, renvoyait plutôt la balle sur les courts de tennis qu'au micro des journalistes. Mais les distributeurs saturaient tout de même l'espace médiatique. Sans effet. Les épiciers aboient en meute dans les matinales, mais c'est la caravane des industriels qui passe le soir à l'Assemblée et au Sénat.

Les explications ne manquent pas. La FCD a longtemps travaillé

au corps des conseillers ministériels et pas assez les parlementaires. De fait, les derniers gouvernements ont souvent soutenu les distributeurs. A Bercy, Bruno Le Maire s'est opposé à la loi Descrozaillaie. En vain. Sa majorité ne l'a pas suivi.

Les élus prêtent une oreille plus qu'attentive au chantage à l'emploi et aux menaces de délocalisation des industriels. « Nos magasins représentent plus d'emplois dans les circonscriptions », explique le dirigeant d'un grand réseau de supermarchés. Mais nos magasins ne sont pas délocalisables, alors qu'une usine l'est. »

Autre cause de la perte d'influence des distributeurs : leurs représentants ne sont alignés qu'en façade. Quand dans la matinale de France Inter, Thierry Cotillard se dit favorable au SMIC à 1.600 euros, Alexandre Bompard, premier employeur privé de France, s'étrangle.

De son côté, dans la bataille parlementaire, Michel-Edouard Leclerc vise autant, sinon plus, la non-reconduction du SRP +10 – seuil de revente à perte remonté de 10 % par la loi Egalim – que l'encadrement des promotions. Il sait que le mouvement E.Leclerc, champion des prix bas, fort du modèle de distribution le plus efficace du marché et sans contrainte financière

lourde, pourra baisser ses marges et ses tarifs. Carrefour, coté en Bourse, lesté par une dette et les exigences de ses actionnaires, ne pourra pas suivre.

Ainsi, E.Leclerc gagnerait encore des parts de marché. Pour abattre le SRP +10, Michel-Edouard Leclerc compte sur le Rassemblement national de Marine Le Pen qui veut doper le pouvoir d'achat des Français. Autant dire que, malgré les annonces et les tribunes dans la presse, toutes les enseignes ne courent pas le même lièvre dans la chasse aux voix.

Quand de Gaulle soutenait E.Leclerc

Même l'inflation de 20 % du prix des produits alimentaires enregistrée en 2022 et 2023 à cause de la guerre en Ukraine, qui a pesé sur les consommateurs, n'a pas infléchi la préférence de la représentation nationale pour les industriels. Il est loin le temps où le général de Gaulle soutenait Edouard Leclerc contre les grossistes au nom de la lutte contre l'inflation.

Il faut dire, et cela explique également que les distributeurs jouent dans la catégorie poids plume sur le ring politique, que les producteurs sont soutenus par les agriculteurs, véritables vaches sacrées du roman national.

Karine a beau s'appeler Le Marchand et les distributeurs ont beau avoir soutenu, lors du dernier Salon de l'agriculture, son initiative en faveur des petits paysans, l'amour des distributeurs n'est plus dans le pré des élus, pas plus que dans les chambres, basse ou haute. ■

Louis II de Mar-a-Lago et le sort de ses sujets

Est-ce la fin, cette fois-ci, de la mondialisation ? Pas forcément. La seule certitude est l'isolement des Etats-Unis sur eux-mêmes. Par sa politique économique concentrée sur les droits de douane, le président américain boucle sa politique étrangère idiote.

En ralliant les thèses de Poutine sur l'Ukraine, il a créé une complète défiance des « Alliés » concernant la solidité de la protection du grand frère. Trump n'est fiable en rien, il est de l'autre bord. Avec les droits de douane, il ferme le plus grand marché du monde. Les « partenaires » vont devoir faire sans.

Pour « acheter » la bienveillance de la Maison-Blanche, ils peuvent investir par pincées médiatisées outre-Atlantique. Mais Louis II d'Amérique enfermé dans son château fort Mar-a-Lago, comme le roi de Bavière fou à Neuschwanstein, parle de « jour de libération » alors qu'il s'agit de l'exact contraire, le jour de la fermeture du pont-levis. Moins de croissance et une inflation relancée : Trump ne réussira

qu'à affaiblir durablement son pays. Quelles doivent être les réactions ? Pour Bruxelles, le taux de 20 % des droits appliqués à l'Europe est, comparé aux autres zones, pas si haut. Mieux vaut éviter une périlleuse surenchère. Taxer les Gafa, taper au portefeuille, semble une très bonne idée.

Pour le reste du monde, tout dépendra de savoir si chacun copie Trump ou, bien meilleure solution, si on continue sans les Américains dans un monde relativement ouvert. Le sort du traité Mercosur est décisif : l'Europe devrait pouvoir commercer avec l'Amérique du Sud, avec l'Afrique et avec la Chine, en nouant des échanges équilibrés.

La Chine ne doit pas penser déverser dans l'Union sans contreparties réelles tout ce qu'elle a perdu outre-Pacifique. Son modèle de croissance mercantiliste ne lui permettra désormais plus d'atteindre 5 % l'an, seuil politiquement nécessaire, comme l'explique notre confrère Martin Wolf dans le « Financial Times » du 1^{er} avril der-

nier. La crise immobilière et l'épargne des Chinois vont conduire les autorités à promouvoir la consommation intérieure et à développer un système de retraite.

Désarroi de la classe moyenne

Le cas de la Chine est en réalité général : la grande question mondiale aujourd'hui est celle des salaires. Trump, comme toujours avec les extrêmes, répond mal (par les taxes douanières) au désarroi manifeste de toutes les classes moyennes aux Etats-Unis, en Europe mais aussi en Chine.

La mondialisation s'est faite depuis les années 1980 par une compétition entre pays sur les coûts de production. Les salaires ont été pressurés, la technologie avançant les diplômés ; l'avancement tout le long de la vie a été brisé ; le « faire carrière », la cause profonde de l'adhésion des salariés à « la paix sociale », est un concept perdu. Trump répond très mal mais les autres doivent, comme la Chine,

s'interroger sur la demande intérieure, sur les salaires et sur les carrières.

En clair, une mondialisation hors Etats-Unis doit survivre parce que son avantage premier est d'être un puissant facteur de baisse des prix. Ce que le consommateur « perdait » en salaire, il le « gagnait » en prix. C'est cet équilibre devenu politiquement mauvais qui doit porter se déplacer en faveur du travail.

Dans la nouvelle mondialisation, la compétition doit rester vive mais laisser place à une hausse des revenus. Reposer la question de la

demande intérieure, Mario Draghi le veut pour l'Europe. C'est contradictoire et pas facile. Les Etats doivent « en même temps » veiller à conserver leur compétitivité, la « politique de l'offre », mais la réviser pour favoriser la fiscalité du travail au dépens des prestations sociales du non-travail (comme l'indispensable retard de l'âge de la retraite l'illustre).

Les entreprises doivent urgemment offrir des « carrières » à tous leurs salariés, pas seulement aux meilleurs « potentiels ». Les banques centrales, qui doivent gérer la contradiction, n'auront pas la tâche facile, mais elles doivent s'efforcer d'accompagner le basculement en faveur du travail.

La mondialisation peut mourir si tous les pays suivent la mauvaise piste de Trump. Il en sortira décroissance et inflation. Elle peut survivre sur un nouveau chemin économiquement difficile mais politiquement indispensable et rentable : rouvrir un espoir crédible pour les classes moyennes.

Eric Le Boucher est éditorialiste au « Echos ».



LA
CHRONIQUE
d'Eric Le Boucher

Si tous les pays suivent la mauvaise piste de Trump, il en sortira décroissance et inflation.

Martine Le Pen, le 30 septembre 2024, lors du procès des assistants parlementaires européens du FN - photo Gabrielle Czarni/Sipa



Pour en finir avec « le système »

Dès que les extrêmes de l'échiquier politique sont menacés, le discours « antisystème » refait surface dans le débat public, une caricature absurde de la complexité du monde.

par Jacques Attali



Au moment où des menaces gigantesques se déploient, partout à travers le monde, menaçant la survie même de l'humanité et appelant à des réponses collectives de très grande ampleur, on entend des écrivains, des journalistes, des hommes et femmes politiques prôner le repli sur soi et dénoncer « le système ». Il serait, selon eux, responsable de tous les malheurs de chaque citoyen, de chaque pays et du monde.

Ce « système » monopoliserait les postes, interdirait à ses adversaires de gagner des élections, imposerait une pensée unique, en employant les moyens les plus tordus, depuis l'utilisation de juges partisans jusqu'à la manipulation des votes, en passant par toutes les formes de pression sur le peuple. Oui, mais voilà, personne n'est d'accord sur ce qu'est ce fameux « système ».

Chacun sa définition

Pour les partisans de l'extrême gauche, il serait formé par les puissances d'argent, les milliardaires, les grandes entreprises, les marchés financiers, les banques, dont les hommes politiques ne seraient que des marionnettes. Ces puissances formeraient un « système » extrêmement organisé, qui placerait ses employés dans les médias, les partis, les administrations, les gouvernements, les ONG.

Le « système » se réunirait dans des lieux secrets et ferait voter des lois conformes à ses intérêts, imposant en particulier une fiscalité exonérant les plus riches et faisant financer par les classes les plus pauvres les allocations dont elles sont supposées bénéficier. De plus, ce « système » ferait tout pour interdire aux plus démunis de migrer dans les pays riches et pour empêcher les partis d'extrême gauche d'accéder au pouvoir.

Pour les partisans de l'extrême droite, « le système » est fait au contraire de puissances technocratiques mondialistes, avec à sa solde, les magistrats et les médias officiels, qui s'acharneraient à

imposer une vision unique du monde, avec des contraintes indépassables. Ce « système » ferait tout pour maintenir ouvertes les frontières de chaque pays, pour imposer un cosmopolitisme niant l'identité de chaque nation, pour accaparer le pouvoir en nommant des juges à leur service et en écartant les dirigeants qui s'opposent à lui en les faisant condamner pour des malversations imaginaires.

Ainsi, l'extrême gauche comme l'extrême droite voient dans « le système » une machine à les éliminer dès qu'ils approchent du pouvoir. L'une et l'autre y voient la dictature d'une « pensée unique ». L'un et l'autre pensent que la fermeture des frontières est nécessaire pour mettre en œuvre un programme de rupture. L'un et l'autre demandent aux peuples de se dresser contre les élites formées dans les meilleures écoles, qui gèrent les administrations publiques et les entreprises ; l'un et l'autre appellent à les déloger, à les mettre à l'écart. Sinon en prison.

D'autres encore, ailleurs que dans les extrêmes, affirment aussi que quelque chose comme un « système » existe, et entonnent les mêmes chansons, pour se faire une petite place au soleil. Pour tous ces gens-là aussi, le « système », c'est tout simplement ce qui les empêche d'arriver, eux, au pouvoir. Et parler de « système » c'est se préparer à désigner des boucs émissaires. Sombres moments.

Ces discours sont évidemment absurdes : le capitalisme lui-même ne forme pas à lui tout seul « un système », étant imbriqué dans bien d'autres formes de pouvoir. Il n'y a pas de société secrète de milliardaires gérant le monde à leur façon. Ni d'internationale des technocrates imposant aux peuples une pensée unique et une mondialisation illimitée. Il n'y a que des gens qui, dans tous les

milieux, défendent leurs intérêts, par tous les moyens à leur disposition, financiers, culturels, idéologiques, économiques, politiques et parfois même, militaires.

Application de la loi

Il faut donc en finir avec cette idée de « système ». Et dire la vérité : ce n'est pas un système qui a empêché en Roumanie une candidature à l'élection présidentielle pro-russe, antidémocratique et corrompue, c'est l'application de la loi par une démocratie. Ce n'est pas un système qui empêche, en France, en tout cas avant l'appel, Madame Le Pen d'être candidate à la prochaine élection présidentielle, c'est l'application d'une loi (qu'elle a elle-même votée) sanctionnant, par des juges indépendants, des délits clairement établis, commis par elle comme d'ailleurs par une large partie de la classe politique française (et sans doute aussi celles d'autres pays européens).

Si tant de gens gobent ces accusations, si tant de gens adorent dénoncer un « système », et ne font pas l'effort de chercher à comprendre la complexité du monde, c'est parce que ces discours reprennent, dans leurs délires, des éléments exacts, indiscutables : oui, nos sociétés sont très inégalitaires. Oui, jamais, depuis un siècle, l'inégalité des chances n'a été plus élevée.

Oui, les milliardaires et les technocrates pèsent plus sur les décisions politiques que les autres citoyens. Oui, ils sont bien plus nombreux, en proportion, que les autres groupes sociaux, parmi les dirigeants des Etats, des entreprises et des médias.

En démocratie comme dans les Etats totalitaires. Et leurs enfants monopolisent de plus en plus les places dans les meilleures universités. Ils ne forment pas pour autant un « système » cohérent et logique. Le monde est bien plus chaotique, moins gouverné, que cela.

Ce n'est pas en caricaturant la réalité, en s'enfermant dans des frontières et des fantasmes, qu'on lui apportera les transformations radicales et urgentes dont il a besoin. C'est en cherchant à le comprendre, et à déterminer où et comment on peut le mieux agir, pour le bien-être des générations futures.

Jacques Attali est écrivain et essayiste.

LIBRE ÉCHANGE

Pour une rigueur à la portugaise

L'Insee vient de publier l'état quasi-définitif des finances publiques françaises pour l'année 2024. Le déficit aura été de 5,8 % du PIB, permettant à nos dirigeants de se flatter d'un déficit resté inférieur à 6 %. Cela représente quand même un trou de 170 milliards d'euros, soit seulement 40 milliards de moins qu'en 2020, année où l'économie avait été arrêtée pendant 55 jours. Il se trouve qu'au même moment, à Lisbonne, le service statistique local a publié les comptes publics portugais. Ceux-ci ont dégagé en 2024 un excédent de 0,7 % du PIB après un excédent de 1,2 % en 2023. Quant à la dette publique, elle a franchi le seuil de 100 %, non pas à la hausse mais à la baisse, pour se situer à 94,9 % du PIB en 2024.

Le Portugal, qui était le « P » de « PIGS », l'acronyme par lequel la presse économique anglo-saxonne désignait les pays en difficulté financière dans les années 2010 (Portugal, Italie, Grèce et Espagne), est désormais un modèle. D'après la banque du Portugal, la crois-

sance en 2025 sera de 2,2 % après une croissance de 1,9 % en 2024. Comment expliquer un tel succès ? La raison est simple : le Portugal a mené une politique d'austérité, cette austérité dont la seule évocation provoque des cris d'orfraie en France. Ayant augmenté la TVA et réduit les dépenses publiques, il a confirmé les résultats des autres pays qui ont suivi une politique d'assainissement budgétaire, que ce soit aujourd'hui son voisin espagnol, dont le déficit public est inférieur à 3 % et qui caracole en tête de la croissance européenne, ou hier, le Canada et la Suède des années 1990.

Ces résultats reposent sur l'existence d'une courbe en « J » de l'austérité. Après une baisse de l'activité et une perte de pouvoir d'achat, le rétablissement budgétaire s'accompagne d'un rebond de la croissance.

D'après l'OCDE, la remontée du « J » intervient en général au bout de deux ans d'effort, durée qui dépend en fait de l'ampleur de la dégradation initiale des comptes publics. Nos dirigeants, au lieu de chercher des poux dans la tête des prévisionnistes à propos des rentrées fiscales, devraient assumer devant l'opinion la nécessité de l'austérité, ou s'ils préfèrent, de la rigueur, comme ils le firent en 1983. — *La main invisible*

La taxation va se concentrer sur ce qui n'est pas mobile

Si tous les pays appliquaient le programme de Trump de baisses d'impôts sur les entreprises, cette concurrence rendrait impossible le modèle social européen.

par Patrick Artus



On peut distinguer deux groupes de facteurs de production et de bases fiscales. Le premier rassemble les facteurs de production mobiles internationalement : capital (capacités de production) des entreprises, travail qualifié. Le second groupe rassemble les facteurs de production immobiles (consommation des ménages). On voit bien qu'il est assez facile de transférer des capacités de production ou du travail qualifié à l'étranger, et qu'il est impossible de faire partir à l'étranger le travail peu qualifié, l'immobilier, ou de délocaliser la consommation.

On peut attendre qu'il soit nettement plus difficile de taxer les revenus issus de facteurs de production mobiles internationalement que les revenus issus de facteurs de production immobiles internationalement ou que la consommation. En effet, le risque qu'ils soient délocalisés est plus faible, ce qui permet en théorie de leur appliquer des taux d'imposition assez élevés. Observe-t-on cette configuration dans la réalité ? Le taux d'imposition des profits des entreprises, en France, a baissé de 50 % en 1981 à 33 % de 2005 à 2018, puis à 25 % à partir de 2021. Le taux d'imposition marginal (sur les tranches de revenus les plus élevées) passe de 65 % en 1985 à 56 % dans les années 1990, il est de 45 % aujourd'hui.

La CSG et la CRDS ont été créées en 1990, et leur taux, qui s'applique à l'ensemble des revenus, a progressé de 1,1 % lors de la création de la CSG à 17,2 % aujourd'hui. Enfin, depuis 2018, les revenus du patrimoine mobilier (dividendes, intérêts, plus-values), qui étaient taxés au taux d'imposition de l'impôt sur le revenu, font l'objet d'un prélèvement forfaitaire de 30 % (dont 17,2 % de CSG et CRDS). On voit que la tendance a été la réduc-

tion de la taxation des revenus du capital et des revenus du travail qualifié. Dans le même temps, les recettes de TVA ont été en 2024 de 177 milliards d'euros, ce qui représente 38 % de l'ensemble des recettes fiscales de l'Etat. On sait de plus que, en France, les ventes de biens immobiliers font l'objet d'une taxation (droits de mutation) autour de 5,8 %, et que le patrimoine immobilier fait l'objet d'une taxe à un taux pouvant aller jusqu'à 1,5 %.

Concurrence fiscale

Certains pays ont décidé d'utiliser la concurrence fiscale pour attirer des entreprises. C'est le cas, par exemple, des Etats-Unis où Donald Trump veut baisser le taux d'impôt des profits à 15 %, et de l'Allemagne. L'ensemble de la taxation des revenus (si on ajoute l'impôt sur le revenu et les cotisations sociales des employeurs et des salariés) ne représente que 31 % des salaires avant impôts aux Etats-Unis, alors que c'est 47 % en France et 48 % en Allemagne. Il apparaît donc une pression en Europe pour mettre en place une réforme fiscale qui allège les charges sociales des entreprises, cet allègement étant financé par une hausse de la TVA. En l'absence de coordination fiscale internationale, la structure de la fiscalité va évoluer dans tous les pays dans la direction d'un allègement de la taxation des facteurs mobiles de production et d'un alourdissement de la taxation des facteurs immobiles de production et de celle de la consommation (on parle de « race to the bottom ») en raison de la concurrence croissante pour attirer les entreprises et les salariés qualifiés.

Une fiscalité qui reposerait surtout sur les cotisations sociales, la TVA et la taxation du patrimoine immobilier, et qui exempterait les profits des entreprises et les revenus, en particulier les revenus du capital, serait inacceptable socialement, et ne permettrait pas de couvrir les dépenses de protection sociale qui autorise l'Europe à avoir un modèle social généreux.

Patrick Artus est conseiller économique d'Ossiam, membre du Cercle des Economistes.

débats



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



Exercice militaire à Taïwan - photo Damien Cregg/Shonyt / Zuma-BE.A

En Asie aussi, des alliés sur la défensive

LA
CHRONIQUE
de Louis Gautier



L'Ukraine focalise l'attention, en tout cas en Europe. La guerre n'est pas finie et les conditions de sa cessation engagent la sécurité du Vieux Continent. Les prises de position successives de l'administration Trump pour arrêter le conflit inquiètent. Après que la confiance des Ukrainiens a été trahie, c'est la garantie militaire américaine accordée depuis 1945 à ses alliés européens qui semble avoir perdu toute valeur. Ce qui est désormais en cause est la viabilité de l'Otan et la capacité des Européens à prendre en main leur sécurité collective. L'impératif est au réarmement. Tous les budgets militaires européens connaissent une augmentation historique. Mais qu'en est-il en Asie ?

Les alliés asiatiques des Etats-Unis ne sont pas épargnés par les diatribes et admonestations de Donald Trump. Ils subissent aussi chantage commercial et hausse des tarifs douaniers. Le contexte stratégique asiatique est cependant très différent du contexte européen ; le risque de défaut américain y est à la fois moins évident et plus grave. Face à la Chine, considérée comme menace centrale et multidirectionnelle, il est en effet difficile aux Etats-Unis de s'aliéner indistinctement leurs partenaires asiatiques. Les Américains qui, pour régner, jouaient jusqu'à présent l'union des Européens, ont d'ailleurs toujours inversement pris soin de maintenir divisés, en les catégorisant, leurs alliés asiatiques.

Le système d'alliance dans l'Indo-Pacifique n'est ni global ni intégré à l'instar de l'Otan. Il s'agit plutôt d'un réseau enchevêtré d'accords bilatéraux, de partenariats stratégiques, de coopérations militaires et de contrats d'armement structurants. L'Australie, le Japon, la Corée du Sud, les Philippines constituent ainsi autant de points d'appui essentiels à la tenue d'un rapport de force indispensable pour contrer les aspirations hégémoniques chinoises dans la région. Les Etats-Unis y disposent d'une vingtaine de bases militaires où 95.000 de leurs soldats sont stationnés.

Les cartes ne peuvent donc pas être rebattues de façon semblable en Europe et en Asie. Les Européens, à condition de s'accorder, peuvent raisonnablement envisager de rétablir, sans les Etats-Unis, un rapport de force continental à leur avantage face à la Russie ou tout autre perturbateur de leur sécurité, en particulier en Méditerranée. D'ores et déjà, le total des crédits militaires des pays membres de l'Union est trois fois supérieur au budget

de défense russe. Avec la France et le Royaume-Uni, l'Europe n'est pas privée d'un atout nucléaire.

Il en va autrement en Asie. Le total cumulé des dépenses des cinq principales puissances militaires, Australie, Japon, Corée du Sud, Philippines, Thaïlande est inférieur à la moitié du budget militaire chinois. Pour parvenir à l'égalité, il faudrait que tous ces pays consentent un effort de défense équivalent à 3,5 % de leur PIB quand seule la Corée atteint aujourd'hui 2 %. Aucune de ces puissances n'est de surcroît en possession d'armes nucléaires. Alors que Pékin renforce ses pressions militaires sur Taïwan, le maintien d'une relation positive avec les Etats-Unis, à court terme, sera donc, coûte que coûte, recherché au prix de bien des concessions et des transactions. La plupart des pays de la zone vont cependant sur le long terme chercher à diversifier leurs risques. Les budgets militaires sont ainsi en hausse partout en Asie et les besoins d'armement réévalués. La question nucléaire, hier taboue, alimente maintenant le débat public en Corée du Sud comme au Japon.

Inventivité diplomatique

Cette situation offre des opportunités et des marchés aux industriels européens. Elle suppose aussi de l'inventivité diplomatique pour créer de nouveaux cadres de coopération et de concertation entre puissances régionales d'abord (tel cet Asian Quad réunissant Japon, Inde, Australie, Indonésie proposé par certains) mais aussi avec l'Union européenne. L'UE, si elle parvient à devenir un acteur stratégique et diplomatique à part entière, peut en effet peser comme une puissance d'équilibre, soucieuse de non-prolifération, de régulation internationale et de respect du droit pour éviter un chaos mondial. La déflagration stratégique créée par le défaut ou les doutes inhérents à la garantie militaire américaine ouvre aux Européens, en Asie aussi, un espace de coopération à combler pour préserver la prospérité et la paix.

Louis Gautier est directeur de la chaire Grands enjeux stratégiques contemporains de Paris-I. Il a été, de 2014 à 2018, secrétaire général de la Défense et de la Sécurité nationale.

Les Américains [...] ont toujours pris soin de maintenir divisés, en les catégorisant, leurs alliés asiatiques.

L'Ukraine pourrait remplacer la Chine comme atelier industriel

par Arnaud Dassier

Le revenu par habitant en Ukraine est plus de deux fois inférieur à celui de la Chine. Du fait de ses ressources naturelles et humaines abondantes, hautement qualifiées et compétitives, l'Ukraine représente une opportunité stratégique pour renforcer la souveraineté économique de l'Europe.

Les Ukrainiens continuent de privilégier les filières scientifiques, à tel point que le pays est parfois décrit comme un « panier de cerceaux ». Dans la continuité d'un secteur IT qui est devenu le principal fournisseur de services de l'Europe, l'industrie ukrainienne possède une expertise de haut niveau dans la production de matériel militaire. Une tradition qui date de l'époque soviétique mais qui a été puissamment ravivée par l'économie de guerre.

Son intégration dans le tissu industriel européen permettrait de renforcer ses capacités et de contribuer au réarmement rapide de l'Europe. L'Ukraine produit plusieurs millions de drones par an quand la France se donne un objectif de 700... En collaborant avec les entreprises ukrainiennes, les entreprises européennes pourraient développer des équipements de pointe, bénéficiant de l'expérience du front, à des coûts imbattables, tout en assurant leur autonomie vis-à-vis des concurrents américains et des composants chinois.

Faut-il pour autant que l'Ukraine adhère à l'Union européenne ? Ce projet précipité relève plus du romantisme compassionnel allemand, et du désespoir ukrainien, que d'une analyse rationnelle. L'Ukraine risquerait d'y perdre

L'industrie ukrainienne possède une expertise de haut niveau dans la production de matériel militaire.

l'agilité et la compétitivité qui sont aujourd'hui ses principaux atouts, en devant se conformer à l'enfer réglementaire et énergétique qui est en train de ruiner l'économie européenne.

Elle a plutôt intérêt à bénéficier des financements internationaux de la reconstruction tout en conservant le niveau normatif réduit qui lui permettra d'exporter ses produits vers le reste du monde. Elle est de toute manière très loin d'être prête à intégrer le marché européen. Sans même parler du risque de fuite des cerveaux ukrainiens vers l'Europe.

Il serait plus judicieux de voir l'Ukraine comme l'atelier, laboratoire et sous-traitant, privilégié de l'Europe. Un lieu où les entreprises européennes pourraient innover et produire, sans subir les contraintes de la bureaucratie de Bruxelles. C'est le rôle qu'a joué la Chine dans les dernières décennies et qu'elle ne peut plus assurer aujourd'hui. L'Ukraine pourrait prendre la relève. Cela est encore plus vrai dans le

domaine agricole, qui est l'autre grande richesse du pays. L'Ukraine est le plus grand pays agricole du continent européen. Ses sols riches en humus sont particulièrement fertiles. Avant la guerre, l'Ukraine fournissait 50 % des réserves de céréales du Programme alimentaire mondial des Nations Unies, jouant ainsi un rôle crucial dans la sécurité alimentaire mondiale.

Les coûts de production céréalières ukrainiennes sont 30 % inférieurs à ceux de l'UE. Plutôt que de faire de l'Ukraine un redoutable concurrent agricole au sein du marché européen, tout en l'obligeant à se mettre au niveau de ses réglementations sanitaires et environnementales maximalistes, il serait plus judicieux de maintenir une agriculture ukrainienne libre, et d'orienter ses produits vers ses marchés naturels que sont les pays émergents, en protégeant les agriculteurs européens avec des quotas d'importation stricts et des droits de douane élevés. Avant d'arriver dans les magasins européens, les poulets ukrainiens se vendaient très bien dans les pays asiatiques et africains.

L'Ukraine peut devenir un nouveau partenaire stratégique de l'Europe, pour le bénéfice économique de tous, et au service de la souveraineté européenne. Pour récolter tous les bénéfices mutuels de cette coopération, une adhésion précipitée à l'UE serait une diversion contre-productive.

Arnaud Dassier est entrepreneur et investisseur, délégué général de l'Union des droites pour la République.

Dépôts de bilan record : la France ferme !

par Sophie de Menthon et Janin Audas

Tout le monde parle de l'actualité internationale, des grands discours de Donald Trump, de la peur que suscite Poutine... mais on pourrait quand même penser à nos boîtes qui ferment sous notre nez ! Les dépôts de bilan ont enregistré un record avec près de 68.000 entreprises liquidées en 2024, soit 250.000 emplois menacés.

Plus inquiétant, l'augmentation touche également les PME et même des ETI. Le coût social va s'avérer important. Il n'y a qu'à voir les petits villages où pas un commerce ne survit face à la grande distribution, les rues parisiennes où les magasins changent à tout-va, les centres-villes désertés, les artisans qui jettent l'éponge, la précarisation croissante des travailleurs indépendants ou encore le rachat de grandes entreprises par certains acteurs étrangers. Ceux qui doivent faire face ? Outre les entrepreneurs concernés, ce sont aussi les experts-comptables, débordés par la gestion des liquidations car de nombreux facteurs sont venus perturber la situation financière des entreprises ces derniers mois : hausse des matières premières et des taux d'intérêt, inflation...

Notre économie en est étranglée avec 6,5 millions de personnes qui ne travaillent pas : sur 30 millions d'actifs, cela fait beaucoup... On assiste passivement à une forme d'asphyxie du tissu entrepreneurial. Pourtant, c'est bien grâce aux entreprises que l'économie tourne que les salaires sont versés, que l'innovation

avance, et que nous serons une aide militaire et stratégique... Alors oui, la France doit jouer son rôle sur la scène internationale, mais il faudrait peut-être commencer par s'occuper de ses forces vives : ses chefs d'entreprise, ses commerçants, ses salariés, ses artisans. Plutôt que de les taxer jusqu'à l'os, on pourrait leur permettre de travailler librement et de créer de la richesse, seul moyen supportable de rééquilibrer les comptes publics. La production ne représente désormais que 10 % du PIB.

Des solutions existent : baisse des charges contraintes, simplification des normes, incitations à l'emploi... Et il devient urgent d'inciter les Français à travailler plus et lutter contre le chômage. Encore faut-il une vraie volonté politique dictée par des intérêts nationaux pour peser à l'international - calme plat !

Il faut de toute urgence faire sauter les freins qui empêchent nos industries de se développer (une industrie en moyenne met trois ans et demi en France pour voir le jour contre un an dans les autres pays d'Europe). Qui, dans notre pays, est capable de créer pour nos entreprises les mêmes conditions que celles créées pour reconstruire Notre-Dame ? Comme pour ce chantier, il faudrait simplifier les conditions des appels d'offres imposés aux donneurs d'ordre.

Qui en a le pouvoir ? Un Premier ministre accroché à son poste pour une tentative de sauvegarde économique ? Un Président qui ne s'occupe plus que de

Qui, dans notre pays, est capable de créer pour nos entreprises les mêmes conditions que celles créées pour reconstruire Notre-Dame ?

l'international ? Un ministre de l'Industrie qui fait recevoir les industriels par ses conseillers ? Un Parlement impuissant car sans majorité ? Des préfets qui tentent de trouver des terrains pour les usines mais qui rencontrent des difficultés administratives (merci l'objectif zéro artificialisation nette) ?

Que faut-il faire dans un pays qui laisse aux juges un pouvoir politique comme celui d'interrompre la construction d'une autoroute réalisée aux deux tiers, sans possibilité de recours avant deux ans ? !

Chaque jour, les chefs d'entreprise se battent pour garder la tête hors de l'eau, et ne pas être contraints de déposer leur bilan ; et nous sommes en train de les envoyer, seuls et sans armes, au front.

Sophie de Menthon est présidente d'Ethic. Janin Audas est commissaire aux comptes et consultant en management.

Retrouvez chaque vendredi un nouvel épisode:
de notre podcast « Les Echos de l'IA »
Abonnement sur lesechos.fr/podcasts/tech-off



David Lisnard, dans son bureau à Cannes. - Photo Aric Bobol/REX

Sur tous les sujets, David Lisnard martèle que « la vraie réponse est avant tout libérale ». Pour son dernier essai, il choisit un sous-titre – « Manifeste libéral » – on ne peut plus explicite. Et suscite l'enthousiasme.

Un libéral, un vrai !

LIVRES

Par Mathieu Laine

En 2027, qui n'a pas envie de voter pour une personne dont il se dirait : « Si elle gagne, elle fera vraiment le job ! » ? Si, comme je le devine, vous avez ce désir en partage, il vous faudra voter pour une personne dotée de convictions si puissamment chevillées au corps que, face à la complexité de la tâche, aux injonctions multiples et aux sirènes de la facilité, son action serait, une fois élue, guidée avant tout par la cohérence et la clairvoyance de sa pensée.

Un livre corrobore ce désir : « Ainsi va la France », de David Lisnard. Quel est en effet ce dirigeant qui, sur « le chemin de la liberté », promet « une rupture avec l'étatisme » de tous les partis et leur « régime d'autorisations préalables » ? Quel est ce leader qui, fort d'une expérience de terrain, défend depuis des années (comme on le perçoit ici en retrouvant des chroniques parfois anciennes et toujours d'actualité) la « sobriété normative », « le principe de subsidiarité », « le droit aux collectivités locales de s'auto-administrer » ? Qui martèle, sur tous les sujets, que « la vraie réponse est avant tout libérale » ? Qui choisit pour son essai un sous-titre aussi explicite que « Manifeste libéral » ? Cet homme, c'est David Lisnard.

Le maire de Cannes et président de l'Association des maires de France et du parti Nouvelle énergie, qui a hérité de ses parents autodidactes « l'indépendance comme principe », vit, pense, respire et rêve libéral. C'est un libéral, un vrai, parti en guerre contre toutes « les soumissions volontaires ». Avec toute la cohérence et la capacité de résistance aux modes frelatées que cette philosophie procure. Avec l'esprit humaniste de conquête que ce courant fournit. Avec la créativité et la force d'innovation qu'octroient ses valeurs fondamen-



Ainsi va la France
de David Lisnard.
Editions de L'Observatoire,
432 pages,
24 euros

tales : « la liberté et la responsabilité, sources d'efficacité, de justice et de dignité », et la propriété tant il n'est « pas de liberté sans propriété ».

Fort d'un « amour inconditionnel » pour le pays et d'un « constat lucide de son déclin », David Lisnard n'est pas un libéral libertaire. C'est un libéral conservateur, un ordo-libéral, dans la lignée de Böhm, Röpke et Rueff. Un libéral qui croit à « l'ordre spontané » en économie et dans le rétablissement de la sécurité, « première des libertés ». Un libéral correspondant, dès lors, parfaitement à l'époque.

Imaginer une offre libérale

Peut-on imaginer toutefois qu'une offre libérale l'emporte en 2027 ? Je le crois. L'étatisme excessif et les refus d'obstacles réformistes transpirent tellement de « nos gouvernements "bienveillants" », et la faillite de décennies d'interventionnisme redistributif et déresponsabilisant se constate si aisément qu'un projet libéral apparaîtrait aussitôt comme attractif. « L'exaspération contre la bureaucratie est à son comble », constate Lisnard, qui saura s'allier, comme nous y invitait Hayek dans « Pourquoi je ne suis pas un conservateur », avec tous les républicains et les conservateurs partageant une volonté de recentrer le pouvoir de l'Etat. Une majorité de gens dans le pays l'a compris. Il faut leur parler.

Habité dans sa chair par l'esprit entrepreneurial, David Lisnard pourrait porter seul cette ambition. Il peut tout autant soutenir d'autres libéraux conservateurs, comme il le fait avec

Bruno Retailleau, pour qui il a appelé à voter pour la présidence du parti Les Républicains.

Le ministre de l'Intérieur présente en effet, lui aussi, le visage d'une certaine rigueur intellectuelle, d'une culture du travail, du mérite et de l'effort, de la persévérance quant à la ligne à tenir sur le régaliennisme en économie, et d'une action déterminée, faite de promesses tenues, d'une vision parfaitement assumée, d'un rapport assaini à la vérité et d'une droiture inspirante. Alors même que le Rassemblement national vit un cataclysme judiciaire pouvant fragiliser, une fois l'émotion passée, sa victoire annoncée, seule une incarnation libérale-conservatrice pourrait mobiliser un arc gagnant constitué d'électeurs patriotes ambitieux, lucides et volontaires autour du rétablissement du primat de la liberté.

« La liberté, [...] ce n'est pas un cadeau, c'est un flambeau », écrivait Jacques Prévert. Avec ce livre aux chauds accents pompidoliens, empli de lumière, d'idées, de données, de formules et d'énergie, où le « Big Mother » de Michel Schneider fréquente le « doux commerce » de Montesquieu, le « libre-échange » de Bastiat, « la liberté de dire que deux et deux font quatre » d'Orwell, la commune comme « force des peuples libres » de Tocqueville et la suggestion péguyste de non seulement « dire ce que l'on voit » mais également de « voir ce que l'on voit », David Lisnard aborde tous les sujets (« efficacité publique », sécurité, islamisme, antisémitisme, immigration – « moins accueillir, mieux accueillir », prospérité, fiscalité, « une dose de capitalisation pour les retraités », logement, santé, agriculture, instruction, wokisme, « écologie de marché », démographie, incivisme, etc.) d'une France qui doit intégralement se repenser. L'homme comme le livre sont à suivre de près. De très près.

Mathieu Laine est le président d'Altermind et de l'Institut Coppet et chroniqueur aux « Echos ».

BONNES FEUILLES

Par Pierre de Gasquet

Le bal des prédateurs de la tech

L'auteur des « Ingénieurs du chaos » revient dans les librairies avec un pamphlet décapant sur le pouvoir exorbitant des « conquistadors de la tech ». Et l'explosion programmée du « consensus de Davos ».

Fils d'un haut fonctionnaire italien pris pour cible par les Brigades rouges dans les années 1980, Giuliano da Empoli est un moraliste atypique. Ex-conseiller politique de Matteo Renzi, à ses débuts, il a pris ses distances de l'exercice du pouvoir. Fort du succès de son essai sur « Les Ingénieurs du chaos » (2019), traduit en douze langues, et de son roman à clés sur le « Mage du Kremlin », Vladislav Sourkov dans la vraie vie. (Grand Prix du roman de l'Académie française en 2022), cet Italo-suisse s'est transformé en entomologiste patenté des spécialistes de la propagande populiste. Dans « L'Heure des prédateurs », il livre un récit saisissant de la manière dont les élites occidentales ont livré les clés du pouvoir aux nouveaux « conquistadors de la tech ».

Et ce, bien avant la réélection de Donald Trump en 2024. **DE GENTILS NERDS UN PEU ASPERGER** « Depuis trente ans les démocrates américains se couchent devant les entrepreneurs de la tech qui ont ainsi pu, de gentils nerds un peu Asperger qu'ils étaient, promettant un avenir de fraternité universelle, se transformer en d'effroyables molocho, toujours Asperger, engagés dans une guerre sans merci pour la suprématie planétaire et intergalactique [...]. Certains dirigeants modérés ont même franchi le pas en se mettant au service des nouveaux conquistadors. A l'instar de l'ancien vice-président Al Gore qui, après avoir géré le dossier Internet de la Maison-Blanche, a engrangé des centaines de millions de dollars, d'abord chez Apple, puis dans une société de capital-risque de la Silicon Valley. »

SACRÉE ENVIE DE FOUTRE LE BORDEL « A l'heure des prédateurs, le consensus de Davos a explosé. Les nouvelles élites technologiques, les Musk et les Zuckerberg, n'ont rien à voir avec les technocrates de Davos. Leur phi-



L'Heure des prédateurs
de Giuliano da Empoli,
Ed. Gallimard,
152 pages, 19 euros.

losophie de vie n'est pas fondée sur la gestion compétente de ce qui existe, mais plutôt sur une sacrée envie de foutre le bordel. L'ordre, la prudence, le respect des règles sont frappés d'anathème pour ceux qui se font la main en allant vite et en brisant les choses. Les seigneurs de la tech ont bien plus en commun avec les borgiens (inspirés des méthodes de César Borgia). Comme eux, ils incarnent presque toujours des personnages excentriques qui ont dû briser les codes pour se faire une place. Comme eux, ils se méfient des experts et des élites, de tous ceux qui représentent l'ancien monde et pourraient les empêcher de poursuivre leurs rêves. »

POINT DE BASCULE « La réélection de Trump marque un point de bascule car les conquistadors de la tech se sentent, pour la première fois, assez forts pour déclarer la guerre aux anciennes élites. Jusqu'à présent, la convergence entre les borgiens et les technologues était dissimulée par le fait que ces derniers n'osaient pas contester ouvertement la suprématie du bloc de Davos. Pendant de nombreuses années, les seigneurs de la tech ont dû faire preuve de diplomatie, être plus renard que lions, même si en eux rugissait le désir d'affirmer leur supériorité sur les chefs des vieilles tribus de la politique. » ■

En librairie

Sauver la planète, mode d'emploi

Enfin un livre optimiste sur le climat ! Oui, la technologie peut sauver la planète, affirment l'ex-ministre de la Transition écologique François de Rugy et Philippe Rodriguez, entrepreneur et dirigeant d'Avolta. Ils se livrent à une démonstration méthodique sur les avancées scientifiques et les innovations technologiques, listent les freins à leur développement et décrivent le plan de bataille financier et politique nécessaire.

Le premier intérêt de ce plaidoyer, c'est le recensement qu'il propose de « l'état de l'art » en matière énergétique. Chacun des domaines – solaire, éolien, hydrogène, méthanisation, nucléaire... – est examiné de manière exhaustive en présentant l'existant et les évolutions en cours. L'ensemble est instructif (et, osons le dire, réconfortant). Ainsi en matière de panneaux solaires, les auteurs montrent comment les cellules photovoltaïques augmentent leurs rendements à grande vitesse depuis quinze ans, et ils présentent les technologies révolutionnaires dont le développement est en cours : panneaux bifaciaux, cellules dites tandem, etc. L'avenir de l'énergie solaire s'annonce radieux ! En matière d'éolien, le futur, à court



Comment la technologie peut sauver la planète
Philippe Rodriguez et François de Rugy, Dunod,
192 pages,
18,90 euros.

d'hydrogène, des SMR (small modular reactor) qui viennent s'ajouter au nucléaire traditionnel, ou les progrès permis par l'IA et le machine learning dans le rendement des centrales électriques ou la maintenance des centrales nucléaires...

Ce qui bloque

Si le monde décarboné est à portée de main, qu'est-ce qui bloque ? Pourquoi n'adoptons-nous pas tout de suite ces technologies dans le monde entier ? Les blocages politiques et géopolitiques forment le cœur de l'ouvrage. Les vaincre « n'est évidemment pas impossible, mais cela nécessite une approche coordonnée et intégrée impliquant des investissements substantiels, une acceptabilité sociale accrue, des innovations technologiques continues ainsi que des politiques cohérentes ». Et les auteurs dérolent leur programme, « ambitieux mais réaliste », pour impulser ce changement. — Christine Kerdellant

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



La sensuelle « Vénus endormie » d'Artemisia Gentileschi (vers 1626) rappelle les belles du Titien. Photo Troy Wilkinson/Virginia Museum of Fine Arts

Artemisia, une icône du féminisme au musée Jacquemart-André

EXPOSITION

Aujourd'hui, Artemisia Gentileschi (1593-1653) fait l'objet d'une grande fascination, alors que son travail n'a été redécouvert qu'au XX^e siècle. Une quarantaine de tableaux exposés à Paris racontent le parcours d'une peintre hors du commun à son époque.

Judith Benhamou

Pourquoi n'y a-t-il pas eu de grandes artistes femmes ? En 1971, l'historienne de l'art américaine Linda Nochlin écrit un très long article dans « ARTnews » qui va bouleverser les opinions et faire resurgir des limbes plusieurs artistes femmes, dont l'Italienne Artemisia Gentileschi (1593-1653). Nochlin posait la première pierre d'un raisonnement qui visait à démontrer que si le talent féminin pouvait fleurir dans un monde hostile, il arrivait couramment par la suite qu'il soit oublié. Depuis, Artemisia a dépassé les cercles de la peinture ancienne pour devenir un véritable phénomène de société.

Cette femme, modèle d'indépendance et de résilience conjuguées à une puissante conviction artistique, a été violée à ses 18 ans par le peintre Agostino Tassi, alors qu'il exerçait chez son père, Orazio Gentileschi. Comme cela se faisait alors, ce dernier a demandé à l'agresseur de prendre la jeune femme pour épouse, en vain. Il s'est ensuivi un procès conservé aux archives d'Etat

de Rome, au cours duquel Artemisia a été humiliée.

Au temps de #MeToo et du procès de Mazan, Artemisia est devenue un modèle. Pourtant, Patrizia Cavazzini, membre du comité scientifique de la galerie Borghèse à Rome, et Maria Cristina Terzaghi, membre du comité scientifique du musée Capodimonte de Naples, les deux commissaires de l'exposition « Artemisia, héroïne de l'art » au musée Jacquemart-André, à Paris, aimeraient qu'on oublie un peu la biographie de l'artiste pour se concentrer sur la force de sa création.

Beauté et violence

Elles montrent 40 tableaux de la peintre et de ses contemporains aussi. La première chose qui frappe lors de la visite, outre la beauté éclatante conjuguée à la violence de certaines peintures, c'est le nombre d'œuvres redécouvertes dans les cinq dernières années. Dans le domaine des tableaux anciens, il y a beaucoup d'incertitudes et de controverses. Ainsi, on ignore quand exactement et dans quelles

conditions l'artiste est décédée. On suppose qu'elle a été victime d'une épidémie de peste en 1656 à Naples. Quant à savoir si c'est elle seule qui a peint, ou l'un de ses contemporains,

Elle était inspirée par le Caravage, ses clairs-obscur et le mouvement de ses personnages.

s'il s'agit d'une collaboration avec son père, le doute persiste souvent et rien n'est indiqué à ce sujet sur les cartels. Parmi les découvertes récentes, les deux commissaires sont fières de montrer une grande composition, « Ulysse reconnaissant Achille parmi les filles de Lycomède », dans laquelle cinq personnages sont figurés en arrêt sur image dans un intérieur. Tout à gauche, la jeune femme assise est Artemisia elle-même, ce qui permet de pencher pour un autoportrait.

Plus que par son père, elle était inspirée par le Caravage, ses clairs-obscur et l'illusion de la mise en

mouvement de ses personnages. Elle connaissait certainement sa « Madeleine en extase », qui l'a inspirée pour une petite mais précieuse peinture sur cuivre, « Danaë », dans laquelle une créature nue à la peau de lait se pâme sous une pluie de pièces d'or. Encore plus sensuelle est sa « Vénus endormie » qui rappelle les belles de Titien. L'héroïne dort sur un drap, on pourrait parler d'écrin, couleur lapis, une teinte onéreuse, signe de la richesse du commanditaire.

L'un des tableaux à la psychologie la plus complexe est une Madeleine pénitente qui appartient à la cathédrale de Séville. La posture très composée de la pécheresse repentie ne manque pas d'équivoque. Elle présente un nez rouge, signe d'une infinie tristesse juste après les pleurs, et fait reposer sa tête sur sa main, preuve de lassitude. Mais son épaule est nue et sa poitrine légèrement dévoilée. Une Madeleine tentatrice. Une Artemisia effrontée.

Artemisia, héroïne de l'art jusqu'au 3 août, au musée Jacquemart-André (à Paris).

DANSE

L'appartement très vivant de Mats Ek

Le Ballet de l'Opéra de Paris brille dans « Appartement », du chorégraphe suédois. Mais peine à convaincre dans « Vers la mort », de Sharon Eyal.

Philippe Noisette

Sharon Eyal et Mats Ek ont en commun cette capacité à sonder l'âme humaine. Les voici réunis le temps d'une soirée. « Vers la mort » voit Sharon Eyal retravailler sa pièce « OCD Love ». S'inspirant d'un poème de Neil Hilborn, le monologue d'un homme confronté à ses tocs et à l'amour, « OCD Love » a révélé la chorégraphe au grand public. On retrouve dans cette version pour l'Opéra de Paris la fragilité des corps dépliés sur demi-pointe.

Pourtant, rien de l'inquiétante étrangeté de Sharon Eyal ne perce, les interprètes, plus appliqués qu'investis, se tenant à distance de l'émotion. Passé un long solo dans un faisceau de lumière blafarde, l'ensemble va s'essayer à déployer une danse organique et précise. Il faudra attendre un duo masculin pour ressentir, enfin, cette fêlure du personnage. Le trouble partagé des solistes, aux lèvres relevées de rouge, touche, alors, en plein cœur.

Jeunes talents

Le contraste est saisissant avec « Appartement », créé en 2000 au Palais Garnier et remonté ce printemps. Les distributions choisies par Mats Ek alternent danseurs aguerris et jeunes talents. Le lundi 31 mars, le casting faisait la part belle aux seconds. Roxane Stojanov ouvre le bal, emportant dans son sillage Francesco Mura, Florent Melac, Alexandre Gasse et Takeru Coste.

L'appartement du titre est symbolisé par des éléments de décor – un bidet, une chaise longue, des aspirateurs. Mais c'est bien la vie qui circule de pièce en pièce, de cet homme à l'abandon (Hugo Vigliotti, surprenant) à ce couple séparé par une porte (Lucie Devignes et Melac, parfaits). Les bras arrondis, les sauts de profil témoignent de cette écriture personnelle propre au chorégraphe suédois. Voir une troupe ainsi en harmonie avec le génie tranquille d'un artiste vous laisse transi de plaisir. L'humour doux-amer de Mats Ek fait le reste : des rideaux de scène démultipliés à l'apparition des formidables musiciens de Fleshquarter, rien n'est laissé au hasard. Et surtout pas la jouissance de danser.

Appartement-Vers la mort de Mats Ek et Sharon Eyal. Jusqu'au 18 avril, au Palais Garnier (à Paris). 1 h 50.

A Lyon, Quais du polar abat les frontières littéraires

FESTIVAL

Pour sa 21^e édition, la grand-messe européenne du roman policier décloisonne les genres et invite à explorer « les territoires inconnus de la création et du vivre-ensemble ».

Isabelle Lesniak

A bas les frontières ! Alors que le monde n'en finit pas d'ériger des murs dans un réflexe protectionniste, Quais du polar affiche sa

volonté d'abattre les cloisons, favoriser l'ouverture et s'aventurer dans « les territoires inconnus de la création et du vivre-ensemble » à l'occasion de sa 21^e édition. Du 4 au 6 avril, à Lyon, 125 auteurs de 17 nationalités invitent le public à « explorer les frontières géographiques, sociales et politiques », qu'elles soient physiques ou symboliques. Le décloisonnement concerne également les genres.

Pas question de faire de distinction entre littérature blanche, traditionnellement considérée comme plus noble, et noire, cantonnée à la catégorie longtemps méprisée du

polar. Des écrivains à cheval entre les deux font le déplacement : Sandrine Collette, auréolée des derniers prix Goncourt des lycéens et des détenus (« Madelaine avant l'aube », JC Lattès, 2024), l'ex-flic Olivier Norek récompensé par les prix Renaudot des lycéens et Jean-Giono (« Les Guerriers de l'hiver », Michel Lafon, 2024), la lauréate du prix du roman FNAC Marie Vingtras (« Les Ames féroces », L'Olivier, 2024), Maylis de Kerangal, Jean-Christophe Rufin, Marc Lévy, etc.

Jamais le polar n'avait été aussi synonyme d'ouverture sur les hori-

zons lointains. A rebours des chroniques provinciales qui ont établi la réputation d'un Georges Simenon ou des faits divers ayant inspiré le néopolar de Jean-Patrick Manchette, toute une génération de plumes francophones trouve l'inspiration dans les confins du monde. Après s'être intéressé à l'Afrique et l'Amérique latine, l'auteur breton Caryl Férey met le cap sur les îles Féroé (« Grindadráp », Gallimard, 2025). Marin Ledun passe du Nigeria (« Free Queens », Gallimard, 2023) aux Marquises (« Henua », Gallimard, 2025). Le Malouin Mor-

gan Audic explore la ville du Svalbard, la plus septentrionale de la planète (« Personne ne meurt à Longyearbyen », Albin Michel, 2023). Franck Thilliez délaisse temporairement les aventures françaises de Sharko pour explorer le très grand nord canadien (« Norfreville », Fleuve noir, 2024).

Exotisme

La recherche de l'exotisme n'empêche pas l'engagement. Les effets néfastes de la mondialisation comme le réchauffement climatique, le pillage de la nature, le braconnage

sur terre ou en mer, la pollution industrielle sont au cœur des préoccupations des « polardeux ». Une rencontre a pour thème : « Le mal qu'on fait à notre monde : l'alliance du vert et du noir ». Et, pour la première fois de son histoire, le festival s'associe avec SOS Méditerranée pour mieux mettre en lumière les réalités humaines et humanitaires des migrations, sous le parrainage de Michel Bussi.

Quais du polar du 4 au 6 avril, à Lyon. quaisdupolar.com

le grand entretien

avec David Cavailloles

Président exécutif d'Arianespace



Denis Allard/Lectra pour Les Echos

Propos recueillis par
Anne Bauer et David Barroux

Etes-vous arrivé dans le spatial par hasard ?

Non, le spatial est une passion assez ancienne. Enfant, j'étais déjà fasciné par les nouvelles technologies, et mes parents m'emmenaient souvent à la Cité des sciences. C'est entre autres pour cela que j'ai fait des études d'ingénieur. Au cours de mes études, je me suis rendu compte que je voulais aussi pouvoir travailler sur des problématiques humaines et sociétales, ce qui m'a amené à compléter ma formation et à rejoindre l'administration.

Finalement, ces deux intérêts ont convergé, quand j'ai été conseiller ministériel chargé du spatial au cabinet de la ministre Frédérique Vidal. Nous étions en 2017, un moment où nous avions un nouveau président de la République, un nouveau gouvernement, une réflexion profonde s'est alors engagée sur la stratégie spatiale française, en particulier en matière de lanceurs. J'ai contribué à l'époque à la réflexion sur la nécessité d'accélérer sur le programme Ariane 6. Mais j'ai aussi plaidé sur la nécessité de trouver des manières différentes d'innover, ce qui a débouché sur le montage d'Ariane Works, aujourd'hui devenue MaiaSpace.

A l'époque vous n'anticipiez pas la crise qu'a traversée le spatial européen ?

Si nous avions bien anticipé le besoin d'accélérer le développement d'un nouveau lanceur, nous ne pouvions pas anticiper le Covid, la guerre en Ukraine et la fin des relations avec la Russie et Soyouz. Nous avons connu en plus des retards sur Ariane 6 et des problèmes sur Vega C. Tout cela est maintenant derrière nous, et nous sommes désormais dans une phase de rebond, même si, comme pour tout grand programme, Ariane 6 n'a pas été un long fleuve tranquille. Nous sommes pleinement mobilisés sur sa montée en cadence. Nous avons retrouvé notre accès autonome à l'espace. Je rentre d'un déplacement à Washington au Salon Satellite, tous les clients rencontrés ont dit qu'ils comptaient sur Ariane 6 pour ne pas dépendre exclusivement d'un seul fournisseur, comme Spa-

« Il est crucial que nous reprenions en main notre destin, et que nous le fassions à l'échelle européenne. »

« Avec le succès d'Ariane 6, l'Europe a la capacité de rayonner à l'échelle mondiale »

ceX. Nous avons besoin d'une solution européenne pour des questions de souveraineté, et cette réponse c'est Ariane.

Mais pouvez-vous véritablement lancer beaucoup plus de fusées qu'avant ?

Ariane 5 était conçue pour une moyenne de cinq lancements par an. Si nous avons poussé Ariane 6, c'était pour avoir une fusée à la fois plus performante, plus polyvalente mais aussi plus simple à fabriquer sur le plan industriel. Un produit à la fois fiable mais moins coûteux. L'ambition avec Ariane 6 est de doubler la cadence le plus rapidement possible pour faire neuf à dix lancements par an. Cette année déjà, Arianespace compte opérer encore quatre lancements d'Ariane 6, après le tir réussi pour mettre en orbite le satellite militaire CSO-3 de début mars.

Mais est-ce assez pour rivaliser avec Elon Musk ou les autres concurrents ? L'offre européenne actuelle est pertinente. La trentaine de lancements en carnet de commandes en est la meilleure preuve. Et la réalité, c'est que les clients nous disent qu'ils sont en recherche de lanceurs disponibles. Nous verrons les évolutions du marché, mais pour l'instant, il y a plus de demande que d'offre.

Il y a vraiment autant de demande ?

Partout, il y a des projets de constellations, en Amérique, en Asie comme en Europe. Aux nouveaux acteurs qui veulent déployer des satellites s'ajoutent les opérateurs traditionnels qui ont besoin de renouveler leurs flottes de satellites géostationnaires. En outre, le contexte géopolitique encourage particulièrement la demande institutionnelle à travers des programmes nationaux et européens, tels que Galileo pour la navigation et Copernicus pour l'observation de la Terre, essentiels pour notre autonomie stratégique. Avec le récent succès d'Ariane 6, l'Europe a la capacité de rayonner à l'échelle mondiale et est bien placée pour saisir cette forte demande.

Que peuvent changer le retour au pouvoir de Donald Trump

et la montée en puissance d'Elon Musk à ses côtés ?

L'incertitude plane sur les relations spatiales entre les Etats-Unis et l'Europe, avec des projets communs potentiellement en suspens. Historiquement, nous avons toujours eu de très bonnes relations avec les Etats-Unis. Le symbole le plus emblématique de cette relation est évidemment le télescope James Webb, qui a encore récemment fait de nouvelles découvertes. Ce bijou à 10 milliards de dollars, dont nous avons doublé la durée de vie grâce à la précision d'Ariane 5, incarne une coopération fantastique. Nous en avons connu d'autres, bien entendu, et espérons continuer à concrétiser ensemble des projets ambitieux dans le futur.

La période actuelle valide notre modèle plus qu'elle ne conduit à le changer, car depuis des décennies Ariane est un pilier de souveraineté et d'autonomie stratégique. Nous plaçons pour la préférence européenne. Ainsi, nous sommes à un moment de prise de conscience quant à la nécessité de préserver et développer ce modèle. Il est crucial que nous reprenions en main notre destin, et que nous le fassions à l'échelle européenne en consolidant nos liens avec nos partenaires.

En quoi le projet IRIS² est important pour vous et plus globalement pour l'Europe ?

IRIS² est une constellation de satellites qui jouera un rôle crucial dans le renforcement de notre autonomie stratégique, en fournissant des services de communication souverains, sécurisés et résilients dans toute l'Europe et au-delà. Le projet et sa signature fin 2024 représentent une avancée significative pour l'ensemble du secteur spatial européen. Arianespace sera au rendez-vous. Notre engagement est de réserver de très nombreux créneaux de lancement sur la période de déploiement pour contribuer de manière massive aux besoins de lancement d'IRIS². L'Europe a les cartes en main pour que le projet aboutisse, mais il faut que les différents acteurs impliqués accélèrent et réussissent à converger. Je pense qu'il y a beaucoup de vertu à la vitesse, surtout dans la période actuelle.

Vous arrivez à un moment, où il y a eu beaucoup de bisbilles au sein de la filière spatiale européenne...

Mon rôle consiste également à apporter un regard nouveau au sein de la filière spatiale européenne et à faire baisser la pression. Ces difficultés sont réelles, mais l'explication est simple : comme dans tout groupe, que ce soit l'équipe de foot du quartier ou l'équipe de l'Europe spatiale, quand le contexte est difficile, quand le marché n'est pas porteur, c'est beaucoup plus dur d'être solidaire et de s'entendre. En revanche, quand vous gagnez des matchs, quand tout va bien, vous ne demandez pas si le goal joue moins bien que le défenseur. Voilà pourquoi, je crois que nous entrons dans un contexte propice à une plus grande convergence des acteurs européens. Lorsque les succès reviennent, comme avec Ariane 6 aujourd'hui, une véritable dynamique collective peut renaître. L'engagement que je prends vis-à-vis de nos partenaires, c'est de m'investir pour construire un chemin de convergence. Face à nos compétiteurs américains, chinois et russes, la bonne échelle, c'est l'Europe. Et je suis convaincu qu'ensemble on y arrivera. Il est grand temps de converger.

Le port spatial de Kourou, en Guyane, est-il adapté à une multiplication

des lancements ?

Le port spatial de Kourou dispose d'une position géographique idéale, proche de l'Equateur et des océans, d'une surface au sol de la taille de Singapour et d'un très riche savoir-faire. La base spatiale reste un atout sans équivalent. D'ores et déjà, des investissements sont nécessaires pour accompagner la multiplication des lancements, en particulier avec l'arrivée d'autres lanceurs qu'Ariane 6 et Vega C.

Seriez-vous prêts à commercialiser d'autres lanceurs ?

Nous ne sommes fermés à rien. Ariane 6 sera notre colonne vertébrale, mais nos équipes disposent d'un énorme savoir-faire sur les services de lancement, qui peut être valorisé. On parle de plusieurs décennies d'expérience spatiale accumulée. Si des opportunités se présentent, nous les examinerons.

Même après le divorce avec les Italiens, qui veulent désormais opérer de A à Z leur fusée Vega ?

Le terme de divorce me semble excessif. Certes, le lanceur Vega C sort du giron d'Arianespace, mais nous gardons des liens très étroits. Les boosters d'Ariane 6 seront toujours produits par l'entreprise italienne Avio. A l'inverse, ArianeGroup contribue à des éléments essentiels de la fusée Vega C. Nos points d'accroche restent forts et chacun a besoin que l'autre réussisse.

Cette complémentarité est une vraie force. Je suis absolument convaincu que, pour maintenir notre pertinence et notre compétitivité sur la scène spatiale internationale, nous devons agir à l'échelle européenne.

Dans cette optique, j'étais récemment en Italie pour rencontrer les autorités publiques et les acteurs industriels, et je prévois de faire la même chose prochainement en Allemagne, pour poursuivre nos échanges et consolider notre stratégie.

C'est uniquement ensemble, en mobilisant pleinement nos ressources et compétences communes, que nous pourrions relever les nombreux défis du secteur spatial. ■

Un défi commercial

Après le long règne de Stéphane Israël à la tête d'Arianespace, souvent joué en défensif en raison des retards d'Ariane 6 au moment même où la fusée Falcon de SpaceX prenait son envol, son successeur, David Cavailloles, doit désormais jouer en attaquant. Ariane 6 fonctionne, comme l'a brillamment démontré en mars la mise en orbite du satellite CSO pour l'armée française, et doit à présent redevenir pour l'Europe

le vecteur d'un consensus et de sa conquête spatiale. Diplômé de l'Ecole polytechnique (promotion X 2008) et de l'Ensa Paris (2012), le jeune homme (36 ans), désormais membre du comité exécutif d'ArianeGroup, doit faire vite. Il mise sur ses compétences commerciales acquises dans ses fonctions précédentes chez Capgemini (de 2019 à 2025) pour refaire d'Ariane 6 et pourquoi pas, des futurs lanceurs européens, des succès.



DS AUTOMOBILES
Voyager est un Art

DS 3 ÉDITION FRANCE

FORGÉE DANS L'ÉLÉGANCE



À PARTIR DE **290 €/MOIS**⁽¹⁾

EN 100 % ÉLECTRIQUE

LLD 36 MOIS/30 000 KM

APRÈS UN 1^{ER} LOYER DE **4 350 €**

BONUS ÉCOLOGIQUE MAXIMUM DE 4 000 € DÉDUIT*

DSautomobiles.fr

DS préfère TotalEnergies – CONSOMMATIONS MIXTES ET ÉMISSIONS DE CO₂ DE DS 3 : 0 À 5 L/100 KM ET 0 À 112 G/KM.

(1) Exemple pour la Location Longue Durée sur 36 mois et 30 000 km d'une DS 3 E-TENSE ÉDITION FRANCE neuve, hors option.

* Vous êtes éligible au montant maximum du bonus de 4 000 € si votre revenu fiscal de référence est inférieur ou égal à 16 300 € par part fiscale. Voir conditions d'éligibilité sur <https://www.economie.gouv.fr/particuliers/bonus-ecologique>

Montants exprimés TTC. Offre non cumulable valable jusqu'au 30/04/2025, réservée aux particuliers, dans le réseau DS participant, et sous réserve d'acceptation par CREDIPAR, SA au capital de 138 517 008 €, RCS Versailles n° 317 425 981, intermédiaire d'assurance n° ORIAS 07004921 (www.oriass.fr), n° ADEME FR231747_01GVZS.

La marque DS Automobiles est commercialisée par la société Automobiles Citroën - SA au capital de 159 000 000 € - 642 050 199 RCS Versailles, 2-10 boulevard de l'Europe 78300 Poissy.

Pour les trajets courts, privilégiez la marche ou le vélo. #SeDéplacerMoinsPolluer



CAC 40
7.598,98 points
-3,3065 %



DOW JONES
41.008,95 points
-2,8807 %



EURO/DOLLAR
1,1037 \$
1,8841 %



ONCE D'OR
3.119,75 \$
0 %



PÉTROLE (BRENT)
69,97 \$
-4,634 %

DEVISES | EUR/GBP 0,842 | EUR/JPY 161,54 | EUR/CHF 0,9497 | GBP/USD 1,311 | USD/JPY 146,368 | USD/CHF 0,8603
TAUX | €STER 2,417 | EURIBOR 3 MOIS 2,356 | OAT 10 ANS 3,4892 | T-BONDS 10 ANS 4,1592

Les Echos

Entreprises & Marchés

Technologie
A 50 ans, Microsoft veut continuer à régner sur la tech grâce à l'IA // PP. 20-21



Intermarché se résout à fermer 30 magasins rachetés à Casino

DISTRIBUTION

Julia Lemarchand

« Toute exploitation commerciale est à ce jour impossible pour 30 magasins regroupant près de 680 salariés. » La décision était attendue, mais les termes employés sont sans appel. Surtout, le nombre de magasins concernés est plus important que ce qui avait été envisagé il y a dix-huit mois, y compris par le groupe lorsqu'il a racheté 294 hypers et supermarchés à Casino. Acter la fermeture de 10 % de ces magasins, c'est une manière de couper court à des foyers de perte, alors que le groupe a dépensé près de 2 milliards d'euros pour cette opération financée par la dette. Pour chacun de ces magasins, les pertes pouvaient se chiffrer entre 4 et 9 millions d'euros par an.

Manque d'investissements, charges trop élevées, clients fidélisés dans des enseignes concurrentes, loyers trop élevés... Autant de raisons qui expliquent que « l'équilibre financier reste inatteignable dans ces magasins, malgré la pleine mobilisation du groupement depuis des mois », indique le numéro 3 du marché avec 17 % de parts de marché à fin 2024. Les magasins concernés (26 supermarchés et 4 hypers) se situent partout en France. La concurrence a décliné les propositions de rachat. La base de négociation du plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) sera celui qui avait été mis en place chez Casino. La direction assure qu'un accompagnement

individuel est prévu pour chaque salarié concerné et différentes possibilités, dont des offres d'emploi au sein du Groupement, seront proposées. En plus des enseignes alimentaires (Intermarché et Netto), le groupe détient 56 usines (Agromousquetaires) et est aussi présent dans l'univers de la maison (Bricomarché, Bricorama, Brico Cash, Tridôme) et de la mobilité (Roady et Rapid Pare-Brise).

Conversions positives

Pour la grande majorité des magasins repris, la conversion des ex-Casinos est positive. Depuis octobre 2023, les points de vente passés sous enseigne Intermarché et Netto connaissent une croissance moyenne des revenus de 20 % à 30 % selon les formats. Le groupe d'indépendants dirigé par Thierry Cotillard rappelle qu'il a ainsi permis la sauvegarde de plus de 10.000 emplois partout en France. Chiffre auquel s'ajoutent 1.500 nouveaux salariés recrutés en magasins et dans ses bases logistiques pour faire face à l'augmentation de l'activité (ouverture de nouveaux rayons, avantage de personnel en caisses, plus forte rotation des produits, etc.).

La reprise des magasins de Casino, achevée en octobre 2024, a permis aux Mousquetaires de réaliser 32,7 milliards d'euros de revenus (hors carburants) en 2024, soit +7,4 % en un an. Le groupe estime qu'il lui faudra dix-huit mois pour rénover et mettre à niveau ces nouveaux points de vente. ■



Pour la grande majorité des reprises, la conversion des magasins est positive : les ex-Casinos passés sous enseigne Intermarché et Netto depuis fin 2023 connaissent une croissance moyenne de 20 % à 30 % de leur chiffre d'affaires.

Energie EDF change d'équipe pour les réacteurs EPR2, avant l'ère Fontana // P. 23

Supervision La BCE sur le qui-vive face aux risques géopolitiques // P. 34

Mandarin Oriental étend son empire avec le Lutetia à Paris

HÔTELLERIE

Yann Duvert

Une nouvelle page de la riche histoire du Lutetia s'est ouverte jeudi, avec son entrée officielle dans le giron du groupe Mandarin Oriental. Le groupe hongkongais va en effet reprendre la gestion du seul palace situé sur la rive gauche, jusqu'ici confiée au britannique The Set Collection. La famille Akirov, par le biais de son groupe Alrov, reste propriétaire des murs qu'elle avait acquis il y a quinze ans auprès du Groupe du Louvre, filiale de Starwood Capital.

Outre le nom de l'établissement, rebaptisé « Mandarin Oriental Lutetia Paris », le passage de témoin n'entraînera pas de changement majeur à l'intérieur de l'hôtel, rénové en 2018. Mandarin Oriental, qui possède ou exploite 43 hôtels de luxe dans

le monde apportera son réseau commercial et une visibilité globale. En clair, le Lutetia, dont plus de 50 % des clients sont américains, gagnera en popularité auprès des visiteurs asiatiques et moyen-orientaux. A l'inverse, sa popularité auprès de la clientèle américaine lui permettra de renforcer son image sur ce marché essentiel pour le secteur du luxe.

Doubler de taille

Le groupe basé à Hong Kong renforce ainsi sa présence dans la capitale où Mandarin Oriental exploite un deuxième palace rue Saint-Honoré. Les deux établissements proposeront une offre différente, à l'image de leur clientèle : à la rive droite le côté « fashion », à la rive gauche le côté bohème et plus discret. Mandarin Oriental n'en est d'ailleurs pas à son coup d'essai, puisqu'il opère déjà deux hôtels de luxe à Pékin, Londres, et bientôt Dubaï.

La reprise du Lutetia s'inscrit dans une stratégie de développement du groupe, qui entend doubler de taille dans les dix ans. Alors qu'il possède toujours les murs de 12 établissements, le modèle du contrat de gestion sera désormais privilégié, comme c'est le cas pour le palace parisien.

Géographiquement, Mandarin Oriental souhaite, par exemple, renforcer sa présence aux Etats-Unis, où il exploite déjà trois hôtels, à New York, à Boston et à Miami. En France, le groupe pourrait aussi s'implanter hors de Paris. Alors que la Côte d'Azur ou les stations huppées de montagne sont prisées par l'hôtellerie de luxe, d'autres destinations pourraient être ciblées dans le Bordelais, en Bourgogne ou en Normandie. L'Hexagone compte 31 palaces, des hôtels 5 étoiles qui répondent à une liste de critères précis (taille des chambres, équipe polyglotte, room service 24 heures sur 24, etc.). ■

en marge

Canapés et vélos unis pour défendre le made in France

Sur le papier, Ligne Roset, le fabricant de meubles français connu pour ses canapés indémodables et ses sièges en mousse et Origine, le petit acteur qui monte du vélo français haut de gamme, n'avaient guère de raisons de travailler ensemble. Et pourtant cette année, le premier, fondé il y a plus de cent cinquante ans, a décidé de collaborer avec le second, qui n'a pas encore soufflé sa 15^e bougie.

Cyclistes et passionnés de vélo, les frères Antoine et Olivier qui dirigent l'entreprise familiale Roset ont commandé à Origine une dizaine de vélos de course dans dix couleurs exclusives et tendance allant du violet pâle au vert foncé. Origine fournit le cadre et les roues, Roset apporte son savoir-faire cuir dans la selle et la guidoline.

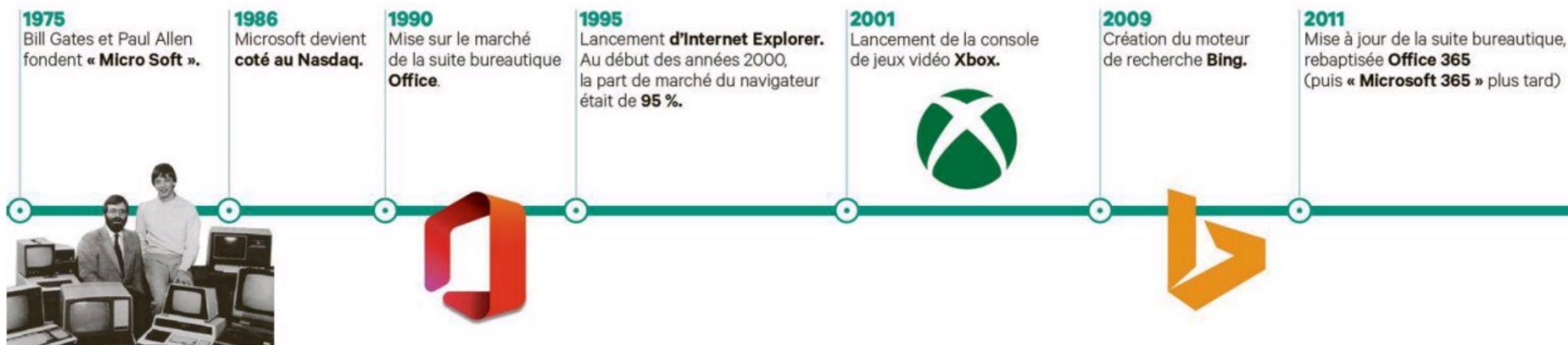
L'objectif n'est pas de se diversifier en vendant des vélos dans les boutiques de meubles, mais plutôt de mettre en avant l'équipe tricolore du made in France. Car les deux entreprises partagent le même ADN, celui de la production en France, souvent en petites séries d'objets de qualité, design et personnalisables. La série ultra-limitée va partir alimenter le buzz dans les boutiques du monde entier, et si les consommateurs mordent à l'hameçon, les deux entreprises n'excluent pas de proposer à la vente sur le site d'Origine des vélos, et pourquoi pas un jour des produits d'ameublement griffés Ligne Roset. — David Barroux

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

LesEchos sur RADIO CLASSIQUE



Les grandes dates de Microsoft



A 50 ans, Microsoft veut continuer à régner

INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

Le géant de Redmond, qui fête son cinquantième anniversaire ce vendredi, a investi très tôt dans la pépite OpenAI.

Mais il reste cantonné à l'univers professionnel pour ses propres outils d'intelligence artificielle.

Joséphine Boone

Dans la Silicon Valley, Microsoft fait figure de vieux briscard. Mais le géant de Redmond, qui fête ses 50 ans ce vendredi, n'a pas dit son dernier mot, notamment sur l'intelligence artificielle. En annonçant un investissement de 80 milliards de dollars sur l'année 2025 dans les infrastructures pour l'IA, le ton est donné. Mais il n'est pas seul dans cette course, où il fait face à tous les mastodontes de la tech.

L'entreprise, deuxième plus grosse capitalisation mondiale derrière Apple, a certes raté d'importants virages depuis le début des années 2000. Celui de la recherche sur le Web, d'abord, avec Bing, qui n'est jamais parvenu à rattraper Google. Celui du smartphone, ensuite, avec l'immense raté du Windows Phone. Des échecs, surtout dans les produits pour le grand public, qui ont cantonné Microsoft à l'univers professionnel.

La fusée OpenAI

Mais Satya Nadella, aux commandes depuis 2014, a changé de braquet sur l'IA, en pariant avant tous les autres sur OpenAI, dès 2019, moyennant un chèque d'un milliard de dollars. Depuis, Microsoft n'a fait que renforcer ses investissements dans la pépite de l'IA à l'origine de ChatGPT, avec une enveloppe totale de près de 14 milliards de dollars.

Le pari s'est avéré gagnant jusqu'à présent : ChatGPT est de très loin l'outil d'IA le plus utilisé par le grand public (500 millions d'utilisateurs hebdomadaires, d'après Sam Altman), et OpenAI vient d'atteindre une valorisation de 300 milliards de dollars grâce, entre autres, au fonds japonais SoftBank.

Les modèles d'OpenAI sont hébergés sur les infrastructures de cloud d'Azure, la filiale de Microsoft pour l'Internet en nuage, un facteur important de différenciation face à la concurrence féroce d'AWS et de Google. Mais ces modèles, parmi les plus performants du marché, sont la propriété de la start-up et vivent aussi en dehors de l'écosystème Microsoft.

Les relations entre les deux entreprises se sont récemment tendues, Sam Altman prenant davantage de libertés, et Satya Nadella tentant de développer l'IA indépendamment de la pépite de Palo Alto. Ces derniers mois, Microsoft a pris le parti de développer ses propres modèles d'IA, plus compacts, et de parier sur d'autres start-up, à l'instar de la jeune pousse tricolore Mistral AI, ou encore Inflection AI, dirigé par l'un des cofondateurs de Google DeepMind, et le holding émirati G42.

Le défi Copilot

Microsoft a des cartes en main. En complément de sa suite Office et des licences Windows, incroyables forces de frappe à l'échelle mondiale, la marque a déployé l'outil professionnel Copilot à l'automne 2023. Cette option, vendue 30 dollars par poste de travail et par mois, est censée incarner l'ultime assistant au bureau, capable de trier les e-mails, de rédiger des comptes rendus de réunion dans Teams, de corriger des formules dans Excel... En clair, de faciliter la vie des salariés dans les tâches rébarbatives du quotidien.

Pour autant, nombre de dirigeants signifient à demi-mot leur déception quant à l'utilité de cet outil, et leurs difficultés à le faire adopter par leurs salariés. S'ils sont nombreux à constater des améliorations dans la nouvelle version, et à

attendre avec impatience l'arrivée des fameux « agents » autonomes censés automatiser des tâches complexes, la question de la rentabilité de l'abonnement reste entière.

De son côté, Microsoft n'a jamais publiquement communiqué sur le nombre de licences Copilot vendues aux entreprises depuis un an et demi.

La vache à lait du cloud

S'il est difficile de savoir à quel point les solutions d'IA contribuent aux revenus, la vache à lait de la firme est sans conteste la branche cloud, avec des revenus en hausse de plus de 20 % en 2024, à plus de 100 milliards de dollars. Microsoft détient aujourd'hui un peu plus de 20 % de parts de marché au niveau mondial, derrière AWS (31 %) et devant Google Cloud (12 %), mais ses revenus croissent moins rapidement.

De fait, l'entreprise de Satya Nadella peine à assouvir la demande des clients, faute de disposer de suffisamment de data centers. L'immense majorité des investissements cette année devrait être dépensée pour combler ces manques et se procurer de nouvelles puces Nvidia, nécessaires pour entraîner et utiliser de grands modèles d'IA.

Au point de satisfaire les actionnaires ? L'année dernière, le titre de Microsoft n'a grimpé « que » de 12 % en Bourse, contre 65 % pour Meta et 35 % pour Alphabet (Google). Depuis le début de l'année, cependant, le géant de Redmond a limité les pertes, démontrant qu'il a toujours les reins solides. ■



NEWSLETTER LES ÉCHOS DE L'IA

L'intelligence artificielle va-t-elle nous remplacer ? Quels sont les risques de l'IA générative ? Chaque lundi, une sélection d'articles pour comprendre comment l'IA va transformer nos entreprises et notre quotidien.

Des paris manqués

Les succès de produits comme Windows, Office, Azure ou la console de jeux vidéo Xbox ne doivent pas faire oublier que le groupe n'a jamais réussi à s'implanter sur le marché du mobile. Il a élaboré son propre OS mobile au milieu des années 2000 sans convaincre, a déboursé 7,2 milliards de dollars en 2023 pour s'offrir Nokia avant d'assumer 18 milliards de dollars de dépréciation d'actifs. Dans le domaine de l'audio, le baladeur audio made in Microsoft baptisé « Zune » n'a pas convaincu non plus. Dans l'ombre de Google et de son moteur de recherche, il y a eu successivement MSN Search, Windows Live Search, Live Search... Le géant de Redmond mise toujours sur Bing dopé à l'IA et ChatGPT. Mais il ne détient toujours que 4 % du marché mondial de la recherche en ligne... contre 89,7 % pour Google. Interrogé fin 2023 dans le cadre du procès antitrust lancé par le gouvernement américain contre Google, Satya Nadella a estimé que la dominance de son rival dans la recherche en ligne, aidée par ses accords passés avec Apple, est un « cercle vicieux ». Sur Safari, Google est ainsi le moteur de recherche par défaut. Dans le cadre du procès, des documents ont révélé que Microsoft a approché Apple à maintes reprises pour faire de Bing le moteur de recherche sur les appareils de marque à la pomme - sans succès.

Comment le géant de Redmond est devenu insu

En cinquante ans, Microsoft est passé par toutes les couleurs mais il reste indéboulonnable dans les entreprises et les foyers. Le géant de Redmond a eu plusieurs vies, du PC à Office en passant par le cloud, en dépit de son échec sur le mobile.

Thomas Pontiroli

Il a fallu rajouter un M aux Gafa pour Microsoft. Dans les grands champions de la tech moderne, on ne pouvait pas omettre le géant de Redmond. Le vétéran de l'informatique se montre indéboulonnable : pionnier du PC avec Windows dès



les années 1980, leader du logiciel avec Office en entreprise depuis les années 1990 et maintenant, numéro deux mondial du cloud avec Azure. Microsoft a certes manqué des virages majeurs comme la recherche en ligne et le mobile, et s'est rattrapé tout juste aux réseaux sociaux en rachetant LinkedIn. Mais Microsoft figure toujours en haut de la tech mondiale avec la deuxième capitalisation boursière derrière Apple, à 2.830 milliards de dollars.

Au-delà des produits, il y a les hommes et la culture qu'ils ont insufflée à ces différentes époques. D'abord, le père fondateur Bill Gates, le génie geek visionnaire, technique et obsessionnel, qui ne

cherchait pas à être aimé mais à gagner. Ensuite, le businessman Steve Ballmer, extravagant commercial aux méthodes agressives en entreprises. Enfin, le cérébral et stratège Satya Nadella, l'homme qui a repositionné le groupe dans l'informatique en ligne (le cloud), et l'a réinséré dans la compétition mondiale de la tech.

La conquête avec IBM

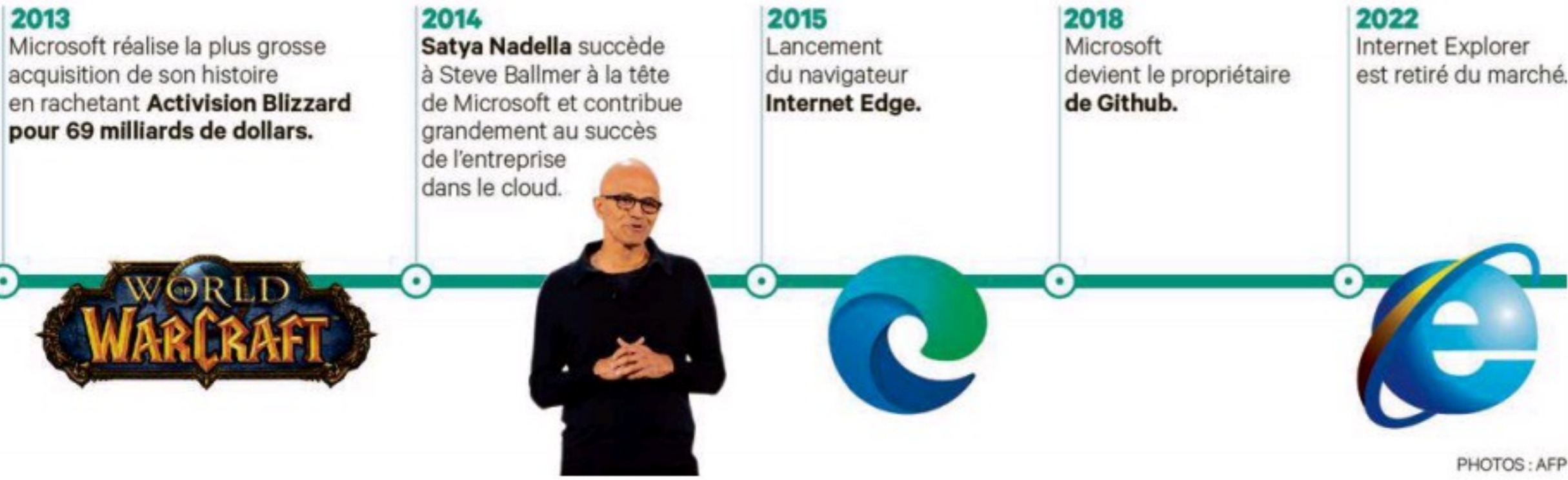
Dans les années 1980, Bill Gates impose MS-DOS puis Windows comme système d'exploitation de référence sur les PC. « Son coup de maître a été de vendre des licences aux fabricants d'ordinateurs (IBM, Compaq, Dell, Toshiba) plutôt qu'aux utilisateurs finaux », rappelle Christo-

phe Aulnette, patron de Microsoft France de 1988 à 2005. Cette stratégie dite « OEM » (Original Equipment Manufacturer) transforme Windows en standard de fait.

L'écosystème se structure autour de Windows, renforcé par la politique d'intégration de Microsoft : Word, Excel puis, avec l'essor du Web, Internet Explorer, deviennent systématiques sur tous les postes. Sous Gates, Microsoft est un empire du logiciel au modèle fermé, fondé sur la compétitivité et le verrouillage des standards.

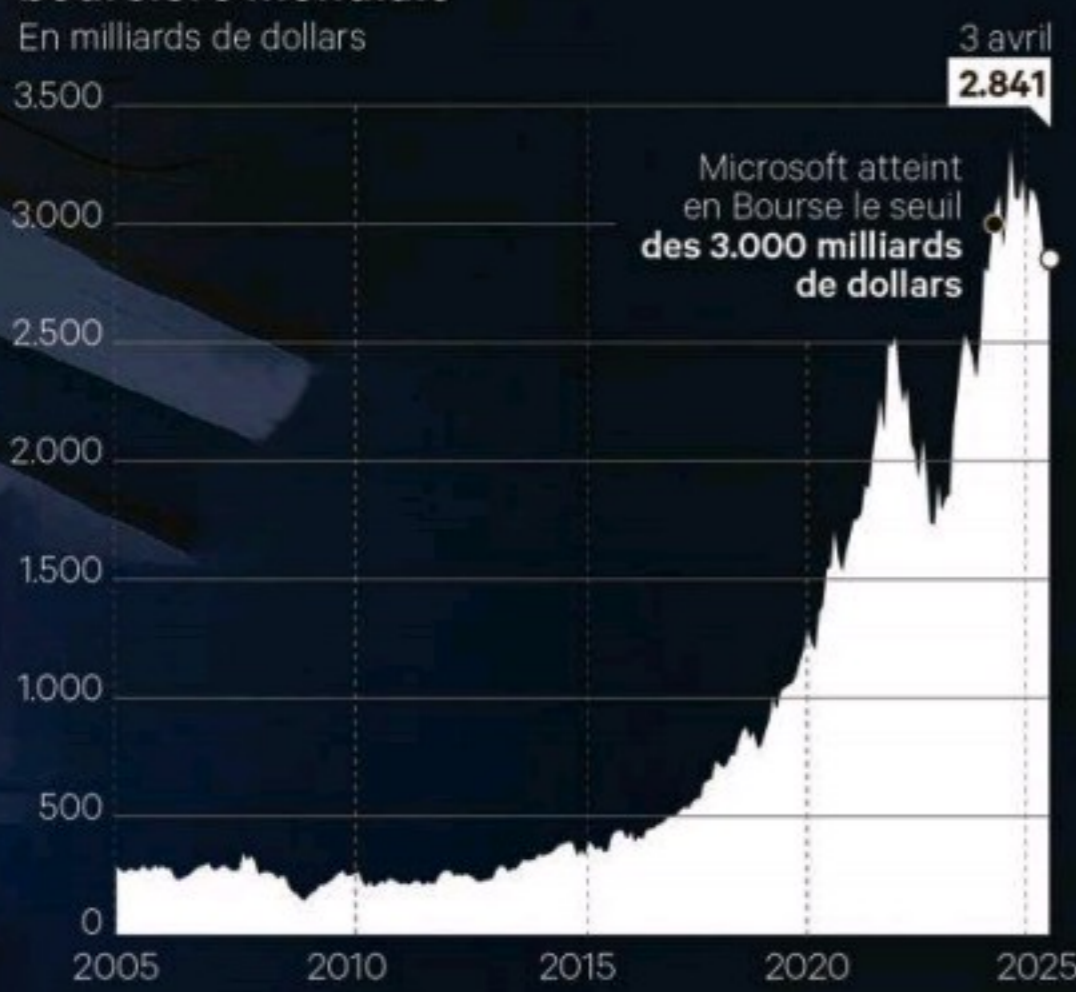
Focus sur l'entreprise

Steve Ballmer reprend le flambeau avec panache au moment de la bulle Internet de 2000. On se

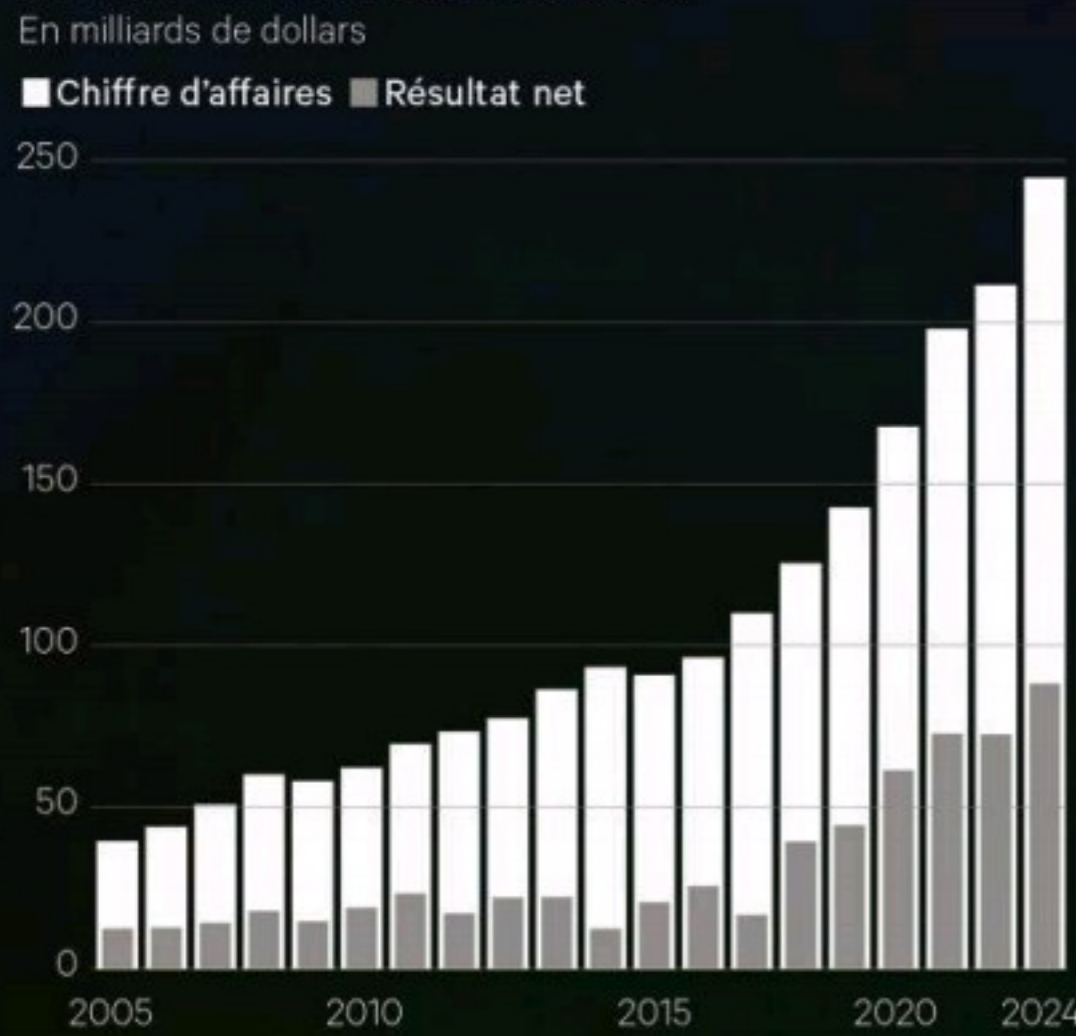


ner sur la tech grâce à l'IA

Microsoft est la deuxième capitalisation boursière mondiale



Les chiffres clés de Microsoft



SOURCE : BLOOMBERG / PHOTO : RONNY HARTMANN / AFP

Tenir la porte

LE FAIT DU JOUR ÉCONOMIQUE de David Barroux



Microsoft est surtout connu pour son système d'exploitation Windows. Mais plus que les fenêtres, c'est la « porte » qui a fait l'essentiel de la force et de la fortune de ce géant de l'informatique. Si le groupe fondé par Bill Gates il y a cinquante ans est devenu si puissant, c'est bien sûr parce que ses logiciels comme Word ou Excel sont des produits très performants. Mais c'est bien plus parce qu'il a réussi avec son programme Windows, qui fait tourner la quasi-totalité des ordinateurs de la planète, à se rendre incontournable. Car en contrôlant le poste de commande des PC, Microsoft peut plus que n'importe qui imposer de nouveaux produits. Champion de l'intégration verticale, il avait ainsi laissé un Netscape défricher le marché des navigateurs pour Internet avant d'évincer la jeune entreprise en lançant son Explorer, qui était préinstallé d'« office » et devenait le navigateur par défaut de tous les micro-ordinateurs. La domination de Microsoft était telle à la fin des années 1990 que l'anti-trust américain a même failli couper le groupe en morceaux pour placer, dans une entreprise, le système d'exploitation et, dans une autre, tous les autres produits de la firme de

Seattle. Le groupe a finalement été seulement contraint à faire un peu de place à ses concurrents pour échapper au pire, mais il suffit de voir comment il a réussi récemment, en un temps record, à marginaliser un Zoom champion de la période Covid au profit de Teams, sa solution maison, pour constater que son influence reste considérable, même s'il est passé à côté de la révolution des smartphones. Tous les acteurs du numérique ont tiré les leçons de l'histoire de Microsoft et compris que la stratégie gagnante consistait à se rendre incontournable en contrôlant le poste d'aiguillage des différents outils de notre monde digital. Google s'est enrichi car il est l'empereur quasiment sans partage dans les recherches sur Internet qui orientent le trafic et génèrent des recettes publicitaires. Le même Google-Alphabet et Apple règnent sur le marché des smartphones en contrôlant les magasins d'applications et le système d'exploitation. C'est pour tenter de s'imposer dans les outils numériques de demain qu'un Meta-Facebook s'est, lui, associé avec EssilorLuxottica en se disant que l'interface de demain sera dans des lunettes ou des écrans que l'on contrôlera par les yeux. Amazon veut, lui, dominer le monde via Alexa et la maîtrise de la commande vocale. Et c'est pour essayer d'être le maître de tout, en passant par l'IA qui sera demain un agent numérique à notre service de façon personnalisée, qu'OpenAI multiplie les levées de fonds gigantesques. Il faut contrôler la prochaine porte. ■

Satya Nadella, un patron stratégique

Satya Nadella, à la tête du groupe depuis onze ans, a relancé Microsoft dans le cloud et l'a placé sur la rampe de lancement de l'intelligence artificielle. A chaque fois avec des mesures radicales.

Florian Dèbes

Quelque chose a changé chez Satya Nadella après onze ans à la tête de Microsoft. Avec lui, l'entreprise a déjoué les pronostics en fêtant ses 50 ans entre Apple et Nvidia, au sommet mondial des capitalisations boursières. Et l'humble ingénieur immigré d'Inde, nommé CEO en 2014, se jette aujourd'hui discrètement des fleurs à lui-même.

« Dans l'histoire de la technologie, le problème n'est pas de savoir où investir ou non. Ce qu'il faut, c'est une culture d'entreprise qui sache faire grandir une innovation. Franchement, c'est la partie la plus difficile pour les PDG », a-t-il récemment déclaré au micro du podcasteur américain Dwarkesh Patel.

Mais le retour gagnant de Microsoft avec le cloud il y a dix ans, qui place désormais l'entreprise aux premières loges pour profiter du boom de l'intelligence artificielle (IA), démontre qu'il est l'un des tout meilleurs dans cet exercice à haut risque. Son premier pari consistait justement à tout changer en interne. Il fallait capter le nouvel air du temps et rattraper Amazon, le pionnier très inspiré de l'informatique en ligne. En 2014, avec tout de même le soutien du fondateur Bill Gates, momentanément de retour dans les couloirs, il brisa les tabous en déclarant Windows dans l'ordre des priorités du groupe, en rabibochant Microsoft avec l'open source et en faisant la paix avec Apple.

Le second pari fut de miser 14 milliards de dollars dans OpenAI – dont déjà un milliard en 2019 avant que le monde n'entende parler de ChatGPT – sans même obtenir le contrôle de la start-up de Sam Altman. Convaincu par son bras droit Kevin Scott de miser sur le bon cheval – mais cette fois contre l'avis de Bill Gates –, il avait préféré laisser libre le laboratoire en échange d'une exclusivité

quasi-totale sur la distribution de sa technologie via le cloud de Microsoft. Résultat, Microsoft est l'entreprise de logiciel qui a le plus profité de l'envolée du marché de l'IA. L'analyste de Wedbush, Dan Ives, résume bien la chose : « Nadella joue aux échecs quand les autres jouent aux dames. »

L'intéressé est aussi comparé à Steve Jobs dans la catégorie des patrons les plus influents de l'histoire de la tech. Comme le fondateur d'Apple, il décide vite : il ne lui aurait fallu que vingt minutes pour valider l'acquisition pour 7,5 milliards de dollars de GitHub, un site féru des développeurs via lequel il a ensuite commencé la monétisation de son deal avec OpenAI.

Comme lui, il n'oppose pas l'art et l'informatique. Essayant pour la première fois le modèle GPT-4 d'OpenAI, ce passionné de poésie commença par lui demander de traduire en anglais un texte de l'auteur persan Rumi.

Pas froid aux yeux

Tout aurait pourtant pu ne jamais se passer comme ça. Car Microsoft a bien failli manquer son sauveur. En 2014 – Bill Gates l'a révélé longtemps après –, le conseil d'administration était sur le point de mettre un veto à la nomination de celui qui dirigeait déjà l'activité cloud naissante de l'entreprise de Redmond, mais n'était pas jugé assez motivé pour le poste.

Satya Nadella n'a pas non plus froid aux yeux dans sa vie personnelle. Installé près de Seattle, il a élevé avec sa femme trois enfants. Arrivé aux États-Unis en 1988 avec un visa permanent, il a pris le risque quatre ans plus tard d'abandonner ce précieux sésame pour pouvoir faire venir à ses côtés son épouse, Anupama, restée en Inde. Un avocat lui avait suggéré de postuler ensuite à un visa temporaire – le fameux H-1B pour les ingénieurs – pour lequel la question du conjoint ne se posait pas. Il l'obtient. « Un miracle », explique-t-il dans son livre paru en 2017 et distribué aux salariés du groupe (« Hit refresh »). Les investisseurs du Microsoft du début des années 2010 ne disent pas autre chose. ■

CONVOCAATION

SFL
SOCIÉTÉ FONCIÈRE LYONNAISE

Assemblée Générale Mixte

DU 23 AVRIL 2025

Mesdames et Messieurs les actionnaires de la Société Foncière Lyonnaise sont convoqués en Assemblée Générale Mixte le mercredi 23 avril 2025 à 11 heures, au 42 rue Washington – 75008 Paris, à l'effet de délibérer notamment sur l'approbation des comptes, l'affectation du résultat, les mandats d'administrateurs, les rémunérations des mandataires sociaux et la fusion absorption de la Société.

L'avis de réunion est publié au BALO (Bulletin des Annonces Légales et Obligatoires) du 19 mars 2025, parution n° 34, annonce n° 2500713.

L'avis de convocation est publié au BALO (Bulletin des Annonces Légales et Obligatoires) du 4 avril 2025, bulletin n° 41, annonce n° 2500842.

Ces avis contiennent l'ordre du jour, le projet des résolutions ainsi que les formalités préalables à effectuer pour participer à l'Assemblée Générale, le mode de participation à l'Assemblée Générale, les conditions à remplir afférentes aux questions écrites et demandes d'inscription de points et de projets de résolutions par les actionnaires et le droit de communication des actionnaires.

Le Conseil d'Administration

SOCIÉTÉ FONCIÈRE LYONNAISE
Société anonyme à Conseil d'Administration
Au capital de 85 901 600 euros
Siège social : 42 rue Washington - 75008 PARIS
552 040 982 RCS PARIS
www.fonciere-lyonnaise.com



bmersible

rappelle de lui flamboyant en vendeur de téléachat dans une pub pour Windows 1.0 en 1986. Cette fois, il délaisse le grand public pour se concentrer sur les entreprises.

Office devient l'outil professionnel par défaut. Outlook, Exchange, Windows Server et Active Directory s'imposent dans les directions informatiques. Ce positionnement tentaculaire lui a valu de nombreux procès antitrust, de lourdes condamnations et l'a même mené au bord du démantèlement en 2000, avec Windows d'un côté et les logiciels de l'autre.

« Quand on cherche à expliquer comment Microsoft s'est remis d'échecs aussi grands que le mobile, il

suffit de regarder les clients entreprises : Microsoft n'avait pas droit à l'échec car trop de clients sont profondément investis dans ses outils. Ça les a sauvés », analyse le consultant indépendant Frédéric Cavazza. « On aime les détester, mais on ne sait pas travailler sans. »

Le retour en grâce

Les contrats sont solides, le support technique est calibré pour rassurer les grands comptes, et les clients restent captifs. Si Ballmer est décrié pour ne pas avoir vu le Web 2.0, son réseau de vente et son allant commercial ont consolidé les fondations posées par son prédécesseur. « On était mesuré sur la taille de notre réseau de partenaires », raconte

l'ancien patron de la filiale française. Après avoir coulé la chape et monté les murs, restait à installer l'électricité. C'est Satya Nadella, nommé PDG en 2014, qui s'en occupa, en connectant Microsoft au cloud. L'ex-patron d'Azure déplace le centre de gravité du groupe vers le cloud et les abonnements. Microsoft 365 remplace Office, Teams supprime Skype et écrase les rivaux Slack et Zoom sur la visio – ce qui a mené Bruxelles à enquêter sur de potentielles pratiques abusives en matière de vente liée en 2024. Azure devient numéro deux mondial du cloud derrière Amazon Web Services, loin devant Google.

Malgré son retard à l'allumage (face à Salesforce notamment),

Microsoft a capitalisé sur la surface de ses serveurs pour réussir sa mue vers le logiciel en tant que service (SaaS). Et pour la même raison, il se retrouve aujourd'hui en première ligne sur l'IA.

Son alliance avec OpenAI l'a inséré dans la course à l'IA et rendu crédibles ses outils, notamment Copilot. Microsoft compte désormais sur ses quelque 400 millions d'abonnés payants à Microsoft 365 pour l'imposer dans tous ses logiciels – et pour augmenter les prix. Pour Christophe Aulnette, « Microsoft n'a jamais été hype mais en s'imposant comme le système nerveux des entreprises au niveau mondial, il est devenu insubmersible ». ■

Le plan choc d'Alstom pour accélérer la fabrication de ses TGV en France

TRANSPORT

Le constructeur ferroviaire va créer une ligne d'assemblage de TGV à Valenciennes, pour seconder celle de La Rochelle.

Objectif : faire sauter les goulots d'étranglement et doubler largement ses livraisons annuelles.

Denis Fainsilber

Souvent pointé du doigt pour ses retards de livraisons, notamment ses trains à grande vitesse à plus de 30 millions d'euros pièce, Alstom est bien destiné à remédier au problème, au moment où son carnet de commandes gonfle. Le groupe industriel va investir à court terme plus de 150 millions d'euros dans ses sites de production de l'Hexagone, créer un millier d'emplois supplémentaires et installer une nouvelle ligne d'assemblage dans la région de Valenciennes. Afin d'augmenter ses cadences et honorer un carnet de commandes qui porte pour l'heure sur 145 TGV à livrer, y compris les premiers modèles « cobayes » servant à l'homologation du TGV M sur les lignes SNCF.

Rééquilibrer les charges entre les sites

Depuis les premiers tours de roues des fameux TGV orange de 1981 sur Paris-Lyon, le modèle industriel du groupe avait fort peu changé : la fabrication des motrices est confiée au site historique de Belfort, tandis que La Rochelle se charge de l'assemblage et la finition des voitures. Deux grandes bases industrielles alimentées en éléments clés par Ornans (moteurs), Tarbes (chaîne de traction électrique), Le Creusot (bogies) et Rouen pour les transformateurs électriques.

Grande nouveauté : le site de



Le site de Valenciennes sera doté d'une ligne d'assemblage TGV pour seconder celle de la Rochelle. Photo Frederick Florin/AFP

Petite-Forêt près de Valenciennes, qui n'assemble que des métros et trains régionaux, notamment pour l'Ile-de-France, sera à son tour doté d'une ligne d'assemblage TGV pour seconder la Rochelle.

Cet investissement représente à lui seul 30 millions d'euros et sera relativement rapide, car effectué dans un bâtiment vide pour l'instant, auparavant réservé aux tram-trains Dualis. Petite-Forêt (l'ex-CIMT racheté en 1983 par le groupe industriel qui s'appelait encore GEC-Alsthom), travaille désormais sur les trains régionaux en symbiose avec Crespin, l'autre site voisin hier concurrent, hérité du rachat de Bombardier.

A l'avenir, les voitures de TGV assemblées à Valenciennes seront transférées pour leur finition à La Rochelle, qui doublera également ses capacités de chaudronnerie et de finition, en parallèle d'un doublement de sa ligne de tramways. Quant à Belfort, il reçoit un nouveau bâtiment de 250 mètres pour réaliser l'accouplage des trains, la dernière étape avant sa remise au client final.

« On aura des lignes de fabrication standard, celle de Valenciennes sera identique à la ligne de La Rochelle. Le but ultime de cela, c'est de rééquilibrer les charges », avance Henri Poupard-Lafarge, le directeur général du second constructeur ferroviaire

mondial. Grâce à ces investissements financés sur fonds propres, Alstom pense pouvoir passer d'une cadence de 12 rames de TGV produits l'an prochain à plus du double à moyen terme. Tout en restant prudent, bien conscient qu'une partie des goulots d'étranglement proviennent souvent du développement des programmes en amont, et encore plus des nombreux fournisseurs de composants.

115 trains commandés par la SNCF

La gamme des nouveaux trains à grande vitesse Avelia commence à décoller, et d'autres commandes devraient logiquement suivre. Pre-

mier client, la SNCF en a déjà réservé 115 unités (celles qui subissent un sérieux retard industriel, décalant la mise en service des 10 premières au début 2026), mais des réflexions sont déjà en cours pour des variantes, notamment avec Eurostar qui veut accroître sa flotte avec 50 nouveaux trains pour son réseau européen. Les autres clients annoncés sont le Maroc, qui a récemment commandé 18 trains Avelia à deux étages pour étendre son réseau à grande vitesse, et la start-up Proxima, qui en attend également 12 unités à partir de 2028.

Par ces investissements dans l'Hexagone, Alstom répond aussi par anticipation au rapport com-

mandé en février à trois experts par les ministres des Transports et de l'Industrie, qui veulent comprendre d'ici à juillet pourquoi tous les programmes ferroviaires de trains, métros, RER, des divers constructeurs (Alstom, CAF) sont systématiquement très en retard. Avec l'objectif d'atteindre une amélioration « substantielle » de la situation d'ici à trois ans. « Nous avons bien conscience, au niveau de la profession que nous avons un devoir d'améliorer l'efficacité (du système). Tous les jours, nous sommes confrontés à cela », selon Henri Poupard-Lafarge. Les problèmes sont de plusieurs ordres selon lui.

La fin d'un cycle de modernisation

Tout d'abord, au niveau du développement des trains, le groupe qui a dû gérer l'intégration de son ex-rival Bombardier Transport, racheté en 2021 « a programmé une baisse de 30 % de ses durées de développement, un gros travail de trois ou quatre ans jusqu'à l'an passé ».

Ensuite sur les fabrications, des sites fraîchement acquis comme Hennigsdorf près de Berlin se sont rapidement mis à la « méthode New Alstom », sur le lean management et l'automatisation, et l'avancement de la production des rames est désormais pile à l'heure, selon lui.

Il a également fallu repenser sur longue durée le plan produit, pour proposer des véhicules plus standardisés et plus rapides à fabriquer. « Notre train à grande vitesse Avelia, c'est notre dernière plateforme à être renouvelée, cela ferme un cycle de modernisation de plus d'une dizaine d'années », indique le patron du groupe. « Nous avons commencé par les tramways, puis les métros qui forment une gamme internationale, les trains régionaux Coradia à un ou deux niveaux, et enfin les TGV à deux niveaux. Nous avons désormais une gamme mûre, au top de sa forme », avance-t-il, au moment où il prévoit de mettre encore plus l'accent sur les services et la digitalisation. ■

« Nous avons complètement changé de modèle »

Propos recueillis par Julie Chauveau, Denis Fainsilber et Matthieu Quirot

HENRI POUPARD-LAFARGE
Directeur général d'Alstom

Mise en cause depuis plusieurs années sur des retards de livraisons, la direction du constructeur ferroviaire promet que ces difficultés de développement et de production sont globalement derrière lui. Propulsé par un épais carnet de commandes, Alstom explique remanier son organisation industrielle pour pouvoir élever ses cadences de production. L'industriel améliore ainsi fortement sa rentabilité. Mais il reconnaît la vulnérabilité encore trop importante de sa chaîne d'approvisionnement.

Les droits de douane américains annoncés mercredi sont-ils catastrophiques pour Alstom ?

Non, car Alstom est un leader mondial avec des implantations industrielles locales. Le ferroviaire a toujours eu une place particulière dans les échanges internationaux. Les pays acheteurs exigent toujours plus de 30 % de contenu local, ce qui impose au minimum une usine d'assemblage. Les Etats-Unis sont les plus exigeants avec plus de 90 % de production nationale. Dans ces proportions, nous sommes obligés d'implanter localement l'essentiel de la chaîne de fournisseurs.

Alstom sort-il enfin de ses années difficiles ?

Cela fait bientôt dix ans que le « nouvel Alstom » a été créé et nous arrivons à la fin d'un long chantier qui a produit un groupe solide, leader mondial dont on peut être fier. Nous avons terminé le renouvellement complet de notre catalogue de plateformes, dans les TGV, les trains régionaux, les trains urbains. Dans les services, notre part de marché mondiale atteint 34 %, contre 10 % pour notre premier concurrent [Siemens, NDLR]. Ils sont passés en deux ans de 3 à 4,5 milliards de revenus et c'est un contributeur majeur à l'Ebitda.

Comment réglez-vous les soucis industriels ?

Il faut bien comprendre que l'une des caractéristiques de notre industrie, ce sont les petites séries. Nous avons le même nombre d'ingénieurs que Renault pour un chiffre d'affaires dans le matériel roulant cinq fois inférieur. C'est pourquoi nous avons complètement changé de modèle : auparavant, chacune de nos usines travaillait avec son centre de R&D pour un seul projet. Cela

faisait des hausses et des baisses de charge compliquées à gérer et les ingénieurs des centres n'avaient qu'un train à faire tous les dix ans, problématique pour le maintien des compétences. Aujourd'hui, on a des centres de développement qui sont complètement détachés des usines de fabrication.

A Valenciennes, par exemple, 80 % de l'activité de développement, c'est-à-dire la conception, concerne l'export, comme par exemple les trains régionaux pour l'Allemagne, donc pour l'usine de Salzgitter. On a également standardisé les lignes de fabrication et les outils industriels : nous sommes je pense le groupe industriel qui a l'utilisation la plus extensive d'un ERP (logiciels de gestion de projet intégré) commun. Sur nos 90 000 salariés, la moitié utilise au quotidien le même outil, cela accélère les développements, évite bien des erreurs et permet une grande agilité au sein de notre outil industriel.

Vous avez imputé une part de vos retards de livraison aux fournisseurs. La situation s'améliore-t-elle ?

La montée en puissance de nos fournisseurs est un goulot d'étranglement aussi important, si ce n'est plus important que notre propre activité. Les métiers du ferroviaire se caractérisent depuis toujours par une forte variation de l'activité.

Nous avons fait beaucoup de progrès dans le suivi des fournisseurs. En général, le risque n'est pas qu'ils fassent faillite, mais lorsqu'ils rencontrent des difficultés qu'ils tardent à investir, qu'ils prennent plus de risque, ce qui perturbe les livraisons.

Au pic des difficultés, Tété dernier, nous estimions le nombre de nos fournisseurs dans une situation critique à une cinquantaine, soit environ 10%. La situation s'est largement améliorée depuis. Nous les aidons par exemple sous forme de « Capex » pour leur permettre d'investir. Mais le secteur souhaite aussi se mobiliser, un peu sur le modèle de ce qui a été fait par le Gifas pour Taërien. La profession a mis en place un fonds intitulé « Croissance rail » géré par la Caisse des Dépôts mais ce n'est pas suffisant, il faut aller plus loin.

Mais vos résultats financiers ne convainquent pas les investisseurs...

Je ne peux commenter nos résultats du deuxième semestre, qui seront publiés dans quelques semaines. Nous visons une normalisation du fonctionnement d'Alstom post-intégration de Bombardier. Les résultats bénéficieront de nos plans d'améliorations déjà lancés et de la fin des coûts d'intégration. Nos résultats nets seront donc mécaniquement en forte progres-



« La montée en puissance de nos fournisseurs est un goulot d'étranglement aussi important, si ce n'est plus important que notre propre activité. »

sion. On va continuer à optimiser notre base industrielle et améliorer nos capacités de développement. Notre stratégie tournera de plus en plus autour de notre point fort qui est le service, et également d'une utilisation accrue du digital. C'est un élément différenciant par rapport à nos concurrents.

Toutes les industries européennes se voient les unes après les autres défilées par les Chinois, y compris sur leur marché domestique. Quid du train ?

Dans un monde écarté, ils ne sont pas vraiment en Europe et n'ont pas accès aux Etats-Unis. En revanche, sur les autres marchés dans le monde, nous sommes le seul acteur global à être capable de leur faire face. ■

Les Echos

« Mes Echos de la semaine par Clémence Lemaistre »

Une sélection unique pour vous permettre d'aller à l'essentiel.

lesechos.fr/newsletters

EDF change d'équipe pour ses réacteurs avant l'ère Fontana

ÉNERGIE

Sans attendre l'arrivée de Bernard Fontana le 5 mai, plusieurs cadres clés en France et au Royaume-Uni vont changer de poste.

Amélie Laurin

Il faudra attendre un mois et demi après l'éviction du PDG d'EDF, Luc Rémond, pour voir arriver son successeur. La nomination de Bernard Fontana sera effective le 5 mai, à l'issue de l'assemblée générale de l'énergéticien, selon des sources concordantes. EDF et l'Agence des participations de l'Etat ne confirment pas la date. Avant cela, l'actuel patron de Framatome devra avoir été adoubé par les députés et sénateurs. Malgré le souhait du gouvernement de boucler la passation des pouvoirs chez EDF courant avril, le candidat sera auditionné le 30 avril faute de place plus tôt dans l'agenda parlementaire.

Le futur dirigeant devra s'atteler à deux dossiers brûlants : débloquent les négociations commerciales avec les grands industriels français, et consolider le projet des six futurs réacteurs EPR2, qui a pris du retard.

Sur ce volet, Bernard Fontana est attendu, après avoir mené le redressement de Framatome (ex-Areva NP). Cette filiale d'EDF fabrique notamment du combustible nucléaire et des cuves de réacteurs. Avant même son arrivée, EDF a fait le choix de remanier les équipes en charge des EPR2. Les principales nominations seront effectives cet été, à moins que le futur PDG remanie de nouveau l'organigramme. Elles ont été annoncées en interne, indiquent plusieurs sources et EDF, qui confirme un article de « L'Informé ».

Côté maîtrise d'œuvre, Gabriel Oblin, qui pilote le projet depuis 2014, sera remplacé par

Catherine Back, la responsable de l'ingénierie des réacteurs à eau pressurisée au Royaume-Uni, le seul pays où EDF a un chantier en cours, Hinkley Point C (HPC), depuis la fin de celui de Flamanville.

Après le début des travaux préparatoires des EPR2 de Penly et les premières commandes de matériel l'an dernier, Catherine Back devra mettre en place les conditions nécessaires en vue d'une décision d'investissement au second semestre 2026, l'ultime limite pour éviter tout retour en arrière lors de l'élection présidentielle de 2027.

Côté maîtrise d'ouvrage, Nicolas Machtou, le directeur des programmes nucléaires en France, va céder sa place à Xavier Gruz, arrivé à ses côtés en décembre dernier. Pour entrer dans la phase plus industrielle du projet, cet ingénieur, ancien directeur du projet Eole, remplacera le profil plus administratif et politique de Nicolas Machtou. Avant d'entrer dans la phase industrielle de EPR2, il devra boucler le devis des EPR2 attendu en fin d'année. Un enjeu crucial pour EDF et son actionnaire l'Etat, sachant que la facture devrait dépasser 100 milliards d'euros.

« Cascade » de nominations Les changements de têtes du projet EPR2, qui s'imbriquent avec des nominations outre-Manche, ne sont pas le signe d'un désaveu des responsables en place ou un caprice du PDG sortant, affirment plusieurs sources internes.

« EDF, c'est comme l'armée, explique une source syndicale. Les mouvements des cadres dirigeants sont anticipés, dans le cadre de la gestion des carrières. » C'est pourquoi la « cascade » des changements de postes, selon l'expression maison, aura lieu à l'été, avant la pause ou les déménagements estivaux.

En interne, beaucoup s'attendent néanmoins à un nouveau remaniement après l'arrivée du futur PDG. D'autant que Luc Rémond avait conservé peu ou prou l'état-major de son prédécesseur. Des « barons »

que connaît bien Bernard Fontana, qui siège déjà au comité exécutif d'EDF.

Le futur patron supervise aussi le turbinier Arabelle Solutions, qu'EDF a racheté l'an dernier à General Electric. Gabriel Oblin va rejoindre cette division, maillon essentiel du projet de nouveaux réacteurs, quand il quittera la maîtrise d'œuvre des EPR2. Sa remplaçante Catherine Back laissera la main au Royaume-Uni à Valery Just.

De son côté, Nicolas Machtou va piloter les centrales thermiques en métropole (Cordemais...), une division de 5.000 salariés. Il succédera à Olivier Lamarre qui remplacera Laurent Reber à la direction construction et essais. Ce dernier va prendre la tête du chantier HPC pour accélérer les montages électromécaniques, fort de son expérience à Flamanville. ■



Le futur dirigeant devra s'atteler à la consolidation du projet des six futurs réacteurs EPR2, comme ici à la centrale de Penly. Photo Eric Tschaen/REA

La justice annule le plus grand projet éolien de France, porté par l'énergéticien

pourraient masquer les éoliennes prévues par le projet et atténuer les effets d'encerclement et de saturation visuelle pour les habitants », explique la cour. Le parc du Mont des Quatre Faux aggraverait en effet « de manière significative l'encerclement des horizons » du territoire agricole « en raison du nombre important d'éoliennes dans un rayon de 10 kilomètres déjà autorisées dans le secteur ». « Les seuils d'alerte admis pour apprécier le phé-

nomène de saturation visuelle sont largement dépassés pour les habitants », estime la cour. A tel point que la situation ne s'améliorerait qu'en cas d'« évolution très significative du projet ». Cette décision est un camouflet pour EDF Renouvelables et son partenaire Renner (ex-Windvision), près de dix ans après le dépôt de la demande d'autorisation du projet. Windvision y travaillait depuis 2007. EDF est monté à bord en 2014, en rachetant la moitié des parts.

Après le feu vert initial de la préfecture en 2017, le projet a été rapidement contesté en justice par une association de riverains et des habitants. Leur demande avait été rejetée en 2020, puis à nouveau en 2022, lorsque la cour administrative d'appel de Nancy a laissé du temps aux développeurs et au pré-

fet pour régulariser le dossier. La décision de jeudi annule à la fois l'arrêté préfectoral initial de 2017 et l'arrêté de régularisation de 2023.

EDF Renouvelables indique n'avoir « pas encore pris la décision de se pourvoir ou non devant le Conseil d'Etat, les équipes devant d'abord prendre connaissance de l'ensemble des éléments de la décision ». Ses chances de victoire semblent minces, estiment plusieurs sources. « Il y a beaucoup de rejets des pourvois en cassation pour les projets éoliens annulés en raison de leur impact visuel », constate un bon connaisseur du dossier. L'ampleur du projet rend difficilement acceptable, même si « les projets en grandes plaques ont plus de sens car ils sont plus rentables, grâce à un coût de raccordement mutualisé entre les éoliennes », poursuit la source. — A. L.

La cour administrative d'appel de Nancy dénonce les « effets d'encerclement et de saturation visuelle pour les habitants » que créerait le parc éolien du Mont des Quatre Faux.

Le plus grand parc français d'éoliennes terrestres ne verra sans doute jamais le jour dans les Ardennes. La cour administrative d'appel de Nancy a annulé, jeudi, deux arrêtés préfectoraux qui avaient autorisé l'implantation de 63 éoliennes, à 40 kilomètres au nord est de Reims. Ce projet d'une taille inédite de 226 MW, est porté à parité par EDF et Renner Energies. Motif invoqué : l'impact visuel d'installations hautes de 200 mètres. « Ni le relief, ni la végétation, ni des mesures de réduction [ne]

226

MÉGAWATTS

C'est la taille du projet éolien porté par EDF et Renner Energies.

Intact défie le soja avec ses protéines végétales

AGROALIMENTAIRE

La start-up française prévoit de lancer son usine de protéines végétales et d'alcool neutre fin 2025.

Edouard Lederer

Le développement s'accélère pour Intact. Cette agritech française, cofondée en 2022 par un ex-patron du géant du sucre Tereos, a inventé une technologie permettant, à partir de légumineuses (pois, fèves, lentilles...), de produire à la fois une farine riche en protéines végétales pour les industriels de l'agroalimentaire et de l'alcool neutre qui intéresse les secteurs des spiritueux, de la cosmétique et de l'industrie pharmaceutique. Un accord a notamment déjà été passé pour fournir Rémy Cointreau à partir de janvier 2026.

Intact avait levé 55 millions d'euros auprès, entre autres, de la coopérative Axérial, l'une des plus grandes coopératives céréalières en Europe et qui détient 24 % des parts de l'entreprise, pour sa phase pilote. La jeune pousse entre à présent

dans sa phase industrielle. « C'est un projet ex nihilo, une technologie nouvelle, nous partons d'une page blanche », souligne Alexis Duval, le président d'Intact. Le groupe a annoncé jeudi avoir sécurisé 70 millions d'euros supplémentaires, afin notamment de financer la construction de son usine à Baule (dans le Loiret), qui doit entrer en service d'ici à la fin de l'année.

Sur ces 70 millions, un premier volet touche au projet immobilier : Intact et la Banque des Territoires injectent près de 15 millions d'euros dans la filiale immobilière de la jeune pousse, complétés par 20,5 millions d'euros de prêts. Sur ce site de 12 hectares, il s'agit de « construire les futures lignes de production, et réaliser les bâtiments qui accueilleront le futur site de production industriel et le centre de R&D », précise le groupe. Un deuxième volet de 35 millions d'euros (apportés par Bpifrance, les actionnaires et un fonds public espagnol) vise à l'exploitation industrielle.

40.000 tonnes

Pour se fournir en légumineuses, Intact a passé des partenariats avec des agriculteurs adhérents à Axérial (correspondant à une surface cultivée de 65.000 hectares). Ces

derniers consacrent par rotation autour de 20 % de leurs terres aux légumineuses, dont la culture – en raison de leurs caractéristiques naturelles – permet de limiter l'usage d'engrais azotés.

L'Anses a alerté sur le risque d'une « surconsommation » d'aliments à base de soja.

« Notre usine sera dimensionnée pour traiter environ 40.000 tonnes de légumineuses », poursuit Alexis Duval. A ce niveau, ces légumineuses sont loin de pouvoir remplacer le soja. La production française tourne autour de 400.000 tonnes par an, ce qui ne permet déjà pas – et de très loin – de couvrir les besoins annuels du pays. Reste que le développement d'alternatives tombe à point nommé pour Intact : lundi, l'Agence nationale pour la sécurité alimentaire (Anses) a alerté sur le risque que ferait courir une « surconsommation » d'aliments à base de soja dans les cantines. Selon cette étude, ils contiennent une famille de molécules avec des effets potentiellement nocifs pour la santé. ■

ROBECO
The Investment Engineers

Robeco Sustainable Global Stars Equities Fund N.V.
Rolinco N.V.

(les « Sociétés »; sociétés d'investissement à capital variable de droit néerlandais)

Modification du prospectus

Les directions des Sociétés, Robeco Institutional Asset Management B.V. (« RIAM »), font savoir par la présente que les prospectus des Sociétés seront modifiés à compter du 6 mai 2025. Les principales modifications sont les suivantes :

Modifications générales

- Déclarations de durabilité du SFDR : les niveaux d'exclusion (niveau 1 ou niveau 2) ont été précisés, le processus du programme d'engagement renforcé a été clarifié et, dans le cas des entreprises qui poursuivent un objectif environnemental, une distinction a été faite entre l'empreinte eau et déchets et l'empreinte carbone.
- Les dispositions relatives au traitement fiscal du produit d'investissement et des actionnaires ont été mises à jour. Ces mises à jour permettent d'adapter les informations fournies à l'évolution récente de la législation fiscale.
- Les textes relatifs au risque de liquidité ont été révisés en raison des améliorations apportées au cadre interne du risque de liquidité et des nouvelles directives européennes de l'AEMF.
- La procédure de réclamation a été modifiée. Les clients peuvent désormais faire part de leurs préoccupations directement à RIAM par le biais de la procédure de réclamation existante.

Modifications spécifiques aux fonds

- Robeco Sustainable Global Stars Equities Fund N.V. : en raison des directives de l'AEMF, le fonds sera rebaptisé Robeco Global Stars Equities Fund N.V. Ces directives exigent que les noms en rapport à la durabilité correspondent à la stratégie et à l'objectif d'investissement. Ce changement de nom nécessite une modification des statuts et est soumis à l'approbation de l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires prévue le 10 avril 2025.
- Rolinco N.V. : divers textes relatifs à la stratégie d'investissement et aux déclarations de durabilité ont été mis à jour pour refléter les changements d'orientation de l'investissement. Les principaux changements sont les suivants : le terme « valeurs de croissance » (titres « Growth ») a été remplacé par « thèmes identifiés » ; l'exposition maximale aux actions A et B de la Chine a été augmentée (30 %) ; la politique en matière de liquidités a été révisée et un objectif d'empreinte carbone des entreprises inférieure à celle de l'indice de référence a été ajouté.

Les modifications ci-dessus n'entraînent aucune diminution des droits des actionnaires et sont sous réserve de non objection de la part de l'Autorité néerlandaise des marchés financiers (AFM) et de l'auditeur indépendant Forvis Mazars Accountants.

Les prospectus modifiés seront disponibles à partir du 6 mai 2025 via www.robeco.com/riam. Les prospectus, les documents d'informations clés et les derniers rapports périodiques peuvent être consultés par les actionnaires et autres personnes y étant autorisées, et sont disponibles gratuitement, entre autres, auprès du siège des Sociétés (à l'adresse Weena 850, NL-3014 DA Rotterdam), via www.robeco.com/riam et auprès BNP Paribas Securities Services, 9 rue du Débarcadère, 93500 Pantin.

Rotterdam, le 4 avril 2025

Monoprix se lance dans la restauration avec La Cantine

DISTRIBUTION

L'enseigne du groupe Casino a présenté son nouveau concept de restauration rapide dans son « flagship » parisien.

Monoprix incarne ainsi la nouvelle ambition du groupe, resserré sur la proximité, un segment très disputé.

Julia Lemarchand

« Ouverte en même temps que votre appétit » : c'est avec ce slogan affiché au-dessus du couloir de vitrines regorgeant d'une centaine de variétés de gâteaux, sandwiches et autres viennoiseries, que La Cantine de Monoprix Beaugrenelle (Paris, 15^e arrondissement) accueille ses visiteurs depuis le 1^{er} avril.

L'intention est claire : servir habitants, travailleurs et touristes en adaptant l'offre selon le moment de la journée, du cappuccino le matin au poulet rôti label rouge à empor-

ter le soir, en passant par le snacking de la pause déjeuner, y compris via Deliveroo et UberEats.

Cette offre de « restauration rapide, de qualité et accessible » constitue un axe important de la stratégie de Monoprix, qui cherche de nouveaux relais de croissance. L'enseigne, qui a réalisé 4 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2024, a vu son résultat brut d'exploitation baisser de 15 % l'an dernier.

« Nous nous adaptons à cette « économie de la flemme », dans laquelle on se fait de plus en plus livrer, et on cuisine de moins en moins », explique Philippe Palazzi, PDG depuis un an de Casino, qui regroupe Monoprix, Franprix, des petits Casino et Naturalia. « Dans dix ans, la restauration représentera 50 % du chiffre d'affaires du groupe, contre 10 % aujourd'hui », parle-t-il.

Dans une dizaine de magasins en 2025

Monoprix, la belle endormie du groupe Casino, veut répliquer la recette de ce qui a fait son succès dans le non-alimentaire (mode, maison, beauté) : collaborations, exclusivités, équipes dédiées...

Ici, c'est la très médiatique cheffe pâtissière Noémie Honiat qui a proposé quelque 70 recettes exclusives,



La vitrine de La Cantine, ici à Beaugrenelle, à Paris. Pour Philippe Palazzi, nommé PDG de Casino l'année dernière, « dans dix ans, la restauration représentera 50 % du chiffre d'affaires du groupe, contre 10 % aujourd'hui ». Photo Alain Potignon

réalisées sur place par des artisans. Au total, ce Monoprix, le plus important du groupe par son chiffre d'affaires, a embauché une quinzaine de personnes, dont un barista qui prépare un expresso à 2,30 euros jusqu'au latte à 6 euros.

Ce corner, dans sa précédente version plus minimale, représen-

taut 7 % du CA du magasin. Le directeur espère ajouter deux points à ce chiffre, tout en augmentant les ventes dans son magasin. La restauration rapide étant un vecteur de trafic important. Le concept sera déployé dès cette année dans une dizaine d'autres magasins Monoprix en Ile-de-France et en région. S'il fait ses preuves, il sera étendu à l'ensemble du parc, qui compte au total 625 magasins à fin 2024, dont 48 % de franchisés. La rapidité d'exécution constitue cependant un élément clé pour le futur du groupe, détenu à plus de 50 % par Daniel Kretinsky depuis 2023.

Au gré d'un « écrasement » de la dette de près de 5 milliards d'euros, le milliardaire tchèque a signé un plan d'investissement de 300 millions d'euros par an jusqu'en 2028, dont Monoprix est le principal réceptacle. L'investisseur attend des résultats probants.

Le groupe (sans Cdiscount) a terminé 2024, sa première année pleine sans hypermarchés, sur un résultat opérationnel courant (ROC) à 54 millions d'euros contre 183 millions d'euros en 2023. Monoprix représentait l'essentiel des résultats, mais son ROC a lui-même été divisé par deux l'an dernier. ■

« Nous nous adaptons à cette « économie de la flemme », dans laquelle on se fait de plus en plus livrer et on cuisine de moins en moins. »

PHILIPPE PALAZZI
PDG de Casino

POUR **L'ÉCO**

À RETROUVER LUNDI AVEC LES ECHOS



Comprendre l'économie n'a jamais été aussi simple

COMPRENDRE L'ÉCONOMIE N'A JAMAIS ÉTÉ AUSSI SIMPLE

POUR L'ÉCO

- Des arbres centenaires ou une autoroute ? Le dilemme de l'A69 et le rapport coût/bénéfice
- Jeux vidéo : game over pour la croissance folle. Le marché pèse plus que cinéma et musique réunis.
- Quand Reagan et Thatcher osaient le néolibéralisme. Dans les années 1980, Keynes passe de mode
- Tu veux faire carrière ? Choisis bien ton partenaire ! Ou, les choix de couple influencent les promotions

Tu veux travailler un peu, beaucoup, passionnément ?

Nouveau magazine dédié à l'économie pour les élèves, les étudiants et tous les curieux



Kebab et croque-monsieur se font une place face aux populaires pizza et burger

L'appétit de la génération Z pour les repas achetés hors domicile élargit la palette des produits plébiscités par les consommateurs.

Clotilde Briard

Déclinaisons de donuts, cookies à foison, duo brownie-crème vanille mêlant symbole américain et recette à la française chez Pasquier, mini-beignets verts fourrés à la pistache chez Mademoiselle Deserts... Les pâtisseries réconfortantes occupent une place de choix au Salon professionnel Snack Show qui se tient les 2 et 3 avril à la Porte de Versailles à Paris.

Un peu plus loin dans les allées, les stands font la part belle aux produits végétaux remplaçant des références d'origine animale pour des plats végétariens, du kebab ou pstrami de Planté aux keftas d'Hari&co en passant par les filets de Swap rappelant la texture du poulet, le bacon sans cochon de La Vie ou le râpé façon mozzarella mais vegan de Cheez. Ce grand écart entre une offre destinée à ceux qui font attention au contenu de leur assiette et les petits plaisirs du moment reflète les paradoxes des consommateurs auxquels la restauration rapide et les boulangeries sont contraintes de s'adapter.

Jouer les équilibristes

« Les professionnels du snacking doivent devenir des équilibristes. Il leur faut répondre aux besoins d'innovation fortement manifestés par leurs clients, mais aussi faire face aux freins que ceux-ci mettent sur l'impulsion et les achats premium », résume Nicolas Nouchi, fondateur du cabinet Stratég'eat et auteur de

l'étude « Speak Snacking » pour le Snack Show. L'enjeu est d'autant plus important que la restauration rapide ne connaît plus la même expansion qu'en 2022 et 2023. En 2024, son chiffre d'affaires a très légèrement reculé de 0,3 % et les volumes de repas servis de 0,7 %, selon Circana et Gira. Le nombre de points de vente lui, progresse.

La pizza reste le produit le plus plébiscité, devant le burger. « Le sandwich a, en revanche, perdu de sa superbe. Cela va de pair avec la diversification accrue des produits proposés en boulangerie », constate Nicolas Nouchi. Tandis que le kebab poursuit sa progression. Autre valeur montante : le croque-monsieur. L'un et l'autre sont très appréciés des jeunes générations. Celles-ci sont aussi très friandes de tacos à la française, de poulet frit ainsi que de galettes salées. Au déjeuner, les budgets alloués ont progressé de 8 % par rapport à 2024, aussi bien en restauration rapide à

emporter, avec 10,90 euros déboursés en moyenne, qu'en boulangerie à 8,10 euros. En revanche, les sommes payées en épicerie de proximité comme en hyper et supermarchés ont chuté de 16 %, à respectivement 9,60 et 9,20 euros.

La stratégie de prix a plus que jamais intérêt à être ajustée. Car, en 2025, les Français ne sont plus prêts à payer aussi cher une pizza, un burger ou un sandwich qu'en 2024. Sachant qu'une personne sur deux déclare chercher toujours les options les moins chères au menu et s'orienter vers les formules ou les plats du jour.

Cookie au goûter

Parmi les opérations plébiscitées figurent les produits vendus en fin de journée avec une forte remise pour le dîner. Les clients se montrent également intéressés par l'idée d'un repas 20 % moins cher s'ils viennent le chercher avant 12 h 00 ou après 13 h 30. Une manière pour les établissements de fluidifier leur trafic et l'occupation de leur personnel.

Il s'agit aussi de soigner la génération Z. Car, si elle est gourmande des meilleurs plans, c'est aussi elle qui dépense le plus pour manger hors domicile chaque semaine. Elle a même augmenté ses budgets alors que l'ensemble des consommateurs les ont, en moyenne, baissés. « Elle est particulièrement incitée sur les réseaux sociaux à manger dehors », note Nicolas Nouchi.

C'est également elle qui contribue à alimenter l'appétit pour le grignotage de pâtisserie. Et à faire entrer le cookie dans le Top 5 des produits de snacking sucré derrière le pain au chocolat, le croissant ou la crêpe. ■

Les chiffres clés

-16 %

LA CHUTE DES SOMMES dépensées en épicerie de proximité pour les déjeuners par rapport à 2024.

10,90

LE BUDGET MOYEN EN EUROS dépensé dans la restauration rapide à emporter.

Kering fait deux acquisitions dans les lunettes

LUXE

Kering Eyewear entre au capital de deux spécialistes de la région de Belluno, en Vénétie, l'un des principaux pôles au monde de fabrication de montures.

Philippe Bertrand

En marge des méventes de Gucci et de l'attente que suscite Demna, le nouveau créateur de la marque italienne, Kering poursuit le développement de son pôle de fabrication de lunettes. Le groupe de luxe de la famille Pinault a annoncé, jeudi, le rachat d'un fabricant italien et l'entrée au capital d'un autre.

Kering Eyewear prend 100 % du capital de Visard, une société créée en 1985, et une participation minoritaire dans Mistral fondé en 1991. La branche optique de Kering aura « la possibilité de finaliser l'acquisition totale (de Mistral) en 2030 »,

indique le communiqué publié. Le prix des transactions n'a pas été indiqué.

Les deux lunetiers sont installés dans la province de Belluno, en Vénétie, l'un des principaux pôles mondiaux de la lunetterie. Ils fabriquent des lunettes de soleil et de vue. Visard, qui compte environ 75 salariés, s'est spécialisé dans la production de montures en plastique injecté. Mistral, qui est le fruit d'une scission de Visard et emploie environ 120 personnes, possède une expertise dans les montures en acétate.

Rupture avec les licences

Les deux fabricants revendiquent une fabrication artisanale et étaient déjà des fournisseurs de Kering Eyewear. « Au fil des années, Visard, Mistral [...] ont largement contribué au succès de Kering Eyewear », rappelle Roberto Vedovotto, fondateur et PDG de Kering Eyewear. Visard fabrique à la fois sous sa propre marque et pour les principaux acteurs mondiaux du secteur. Mistral a « une clientèle composée de grandes

marques mondiales du luxe », indique le communiqué.

Avec ces opérations Kering renforce le pôle qu'il a créé en 2014 et fait un pas vers l'intégration de la fabrication de ses lunettes. En 2014, le groupe français de luxe a fait le choix novateur pour le secteur de rompre avec la sous-traitance totale en licence (conception, fabrication distribution) des lunettes de ses marques. Gucci a ainsi quitté Safilo.

Outre Gucci, Kering a confié à son pôle Eyewear la conception et la distribution des lunettes de Saint Laurent, Bottega Veneta, Balenciaga et McQueen. En revanche, jusqu'à présent, Kering Eyewear n'avait pas manifesté, ou presque, une réelle ambition de fabricant. Sa seule manufacture située à Sucy-en-Brie, en Ile-de-France, a longtemps été l'usine Cartier apportée

lorsque le groupe Richemont a pris 30 % de Kering Eyewear en 2017. En 2023, Kering Eyewear a repris UNT, basé dans le Jura, autre région de l'industrie des lunettes. UNT fabrique des composants en métal pour les lunettes Cartier.

Kering Eyewear gère aussi aujourd'hui les marques Chloé, Montblanc, Dunhill, Alaïa et Puma. La filiale de Kering a également acheté les marques d'optique Lindberg et Maui Jim. Avec 1,6 milliard d'euros de chiffre d'affaires en 2024, Kering Eyewear se positionne loin derrière le géant EssilorLuxottica qui produit aussi pour de nombreuses marques. En progression de 6 % l'an passé, l'activité a généré un résultat opérationnel courant de 277 millions d'euros.

LVMH (propriétaire des « Echos ») suivra le mouvement d'intégration des lunettes de luxe en créant Thélios en 2017 pour ses propres marques (Dior, Fendi, Celine, etc.). Thélios a racheté récemment deux labels de renom : le californien Barton Perreira et le très français Vuarnet. La société, contrairement à Kering Eyewear, a non seulement repris les licences de ses marques mais a aussi intégré la fabrication des montures. Thélios, dont LVMH ne publie pas le chiffre d'affaires, produit environ 4,5 millions de lunettes par an avec un site principal à Longarone, également au cœur de la province de Belluno. ■

1,6

MILLIARD D'EUROS

Le chiffre d'affaires de Kering Eyewear en 2024.



En créant sa division Eyewear en 2014, Kering a repris la gestion des lunettes de ses marques (ici une monture Yves Saint Laurent). Photo Kering

CDC Habitat maintient le cap dans la crise du logement

IMMOBILIER

La filiale de la Caisse des Dépôts a racheté l'an dernier 17.500 logements à 120 promoteurs immobiliers en difficulté.

Elle a aussi conservé un rythme de production élevé dans un contexte global difficile, avec 19.400 logements mis en chantier.

Elsa Dicharry

Alors que la production de logements en France est à un niveau historiquement bas, CDC Habitat maintient le cap. « Nous avons continué à être sur un rythme soutenu en 2024, avec 19.400 logements mis en chantier », s'est félicité, jeudi, Anne-Sophie Grave, la présidente du directoire de l'entreprise, à l'occasion de la présentation de ses résultats annuels.

CDC Habitat a aussi livré 18.700 logements neufs. Et a continué à venir en soutien des promoteurs immobiliers en difficulté – alors même qu'il ne pensait pas pouvoir réitérer en 2024 l'effort consenti en 2023. « Nous leur avons précommandé 17.500 logements, ce que nous n'avions pas forcément prévu », a indiqué sa dirigeante. Après déjà 17.400 l'année précédente.

En parallèle, l'effort de rénovation du parc existant s'est poursuivi, avec 13.800 réhabilitations engagées. Au total, le groupe, qui gère un parc de près de 563.000 logements en métropole et dans les Outre-mer (à 80 % sociaux et très sociaux et à 20 % intermédiaires et abordables), aura investi l'an dernier 4,7 milliards d'euros. Avec 3,1 milliards d'euros de produits nets, son résultat net – stable – s'est établi à 235 millions.

Reconstruire à Mayotte

CDC Habitat a continué à mettre l'accent sur le logement des travailleurs clés identifiés pendant la crise Covid, comme les personnels soignants. Il a signé pour ce faire huit nouvelles conventions avec des établissements hospitaliers, por-

tant leur total à 24. La filiale de la Caisse des Dépôts a aussi consenti un effort particulier sur le logement étudiant, avec 2.800 unités « validées » et susceptibles de sortir de terre dans les deux années à venir.

L'année aura, par ailleurs, été marquée par le passage du cyclone Chido, à Mayotte, où la SIM, filiale de CDC Habitat, gère 3.100 logements. « 50 % ont subi des dommages et 560 ont été vraiment dégradés », indique Anne-Sophie Grave. « La SIM avait aussi 1.600 logements en chantier – ce qui est énorme par rapport à sa taille. L'une des urgences est de faire redémarrer ces chantiers pour répondre aux besoins, en plus de voir plus largement comment contribuer à la reconstruction sur l'île, et à la construction d'habitat durable », insiste-t-elle.

2024 aura aussi vu la livraison du Village des Athlètes, en Seine-Saint-Denis, pour les JO. « Une belle réussite », se félicite Anne-Sophie Grave. Mais qui laisse, pour 2025, d'importants défis à relever. « Nous avons acquis 1.500 des 2.800 logements du Village des Athlètes. Après la commercialisation, nous aurons quatre mois [d'octobre 2025 à janvier 2026, NDLR] pour accueillir les nouveaux

locataires, soit un temps très court », explique-t-elle.

Pour le reste, Anne-Sophie Grave aborde 2025 avec un certain optimisme. « Je salue les mesures prises dans le projet de loi de finance qui adressent les différents segments du marché résidentiel, ainsi que la baisse du taux du Livret A [sur lequel sont indexés les prêts des bailleurs sociaux, NDLR]. Cela donne de l'oxygène et ouvre des perspectives » pour le secteur.

CDC Habitat promet 10.000 logements sociaux de plus par an sur dix ans, à compter de cette année

Grâce aux ressources dégagées, CDC Habitat va pouvoir intensifier son effort de production de logements sociaux. Il en promet 10.000 de plus par an sur dix ans, à compter de cette année, réalisés en maîtrise d'ouvrage directe (sans recourir aux promoteurs). Le tout devant représenter un investissement de 1,8 milliard. ■

mécénat

200 ans de liens France-Brésil : les grandes entreprises mobilisées

BILATÉRAL

Les présidents Macron et Lula da Silva lancent les Saisons croisées France-Brésil 2025 pour célébrer 200 ans de relations bilatérales. Un budget de 4,5 millions d'euros est alloué par la France, avec une contribution significative de grandes entreprises privées.

Martine Robert

A l'issue de leur rencontre en juin 2023 à Paris, les présidents Macron et Lula da Silva décidaient de l'organisation de Saisons croisées France-Brésil en 2025 pour donner un nouvel élan à la relation bilatérale qui fête ses 200 ans cette année. Pluridisciplinaires et engagées, ces Saisons comprennent un volet brésilien en France d'avril à septembre, dont le coup d'envoi vient d'être donné, et un volet français au Brésil d'août à décembre 2025.

Le budget tricolore des événements de la France au Brésil est de 4,5 millions d'euros, auxquels s'ajoutent des moyens de l'ambassade de France en accompagnement sur place (le budget dégagé par le Brésil pour ses opérations dans l'Hexagone étant du même ordre). Sur ce

où j'ai été responsable de l'activité chimie. J'ai pu apprécier la qualité des équipes et les liens très forts qui unissent nos deux pays. Puis pour Rhodia et Solvay, je me suis rendu régulièrement au Brésil. Enfin, ce pays est le second plus important pour Engie, qui y est un acteur majeur de la transition énergétique », poursuit-il. Engie est, en effet, le second producteur d'électricité au Brésil (et le premier privé) avec 13 GW de capacité installée complètement décarbonée.

Une vingtaine d'événements majeurs ont été financés par les mécènes tricolores. La Fondation Engie, LVMH, Adeo, JCDecaux, Sanofi, Airbus, CMA CGM, CNP Assurances, L'Oréal, la Fondation TotalEnergies, Vinci, BNP Paribas, Carrefour, Vicat et SCOR, ont répondu positivement. D'autant que les thématiques abordées, autour de la culture, de la jeunesse, de la transition écologique ou des relations entre le Brésil et l'Afrique, les ont inspirées.

Entente entre les présidents

Le Forum Convergences Brésil 2025 : Jeunesse & Démocratie, qui se veut populaire et festif avec des arts de la rue, sera le coup d'envoi en août à Brasilia de la France au Brésil. Une série d'expositions ambitieuses est à l'affiche, dont l'une sur l'urgence



Jean-Pierre Clamadieu, qui préside le conseil d'administration d'Engie, a pris la tête du comité des mécènes de la Saison France au Brésil. Photo Vincent Breton

total, alimenté principalement par les ministères des Affaires étrangères et de la Culture, 1,5 million d'euros provient de la levée de fonds menée par l'Institut français, orchestrateur de ces festivités, auprès d'entreprises privées, avec l'appui déterminant de Jean-Pierre Clamadieu.

Celui qui préside les conseils d'administration d'Engie et de l'Opéra national de Paris, ainsi que la Chambre de commerce du Brésil en France et le groupe France-Brésil au Medef, connaît bien ce pays.

« Il y avait la volonté de lancer rapidement cette Saison avec 260 événements labellisés. L'Elysée m'a confié la mission de contacter mes pairs il y a un an et demi. Sachant qu'une trentaine d'entreprises du CAC sont présentes au Brésil et que, pour beaucoup d'entre elles, ce pays est un marché prioritaire, j'ai pensé que les convaincre ne serait pas trop difficile », explique Jean-Pierre Clamadieu, président du comité des mécènes de la saison de la France au Brésil.

En outre, le dirigeant a toujours été très actif dans les relations France-Brésil. « Au début des années 1990, j'ai été expatrié par Rhône-Poulenc à Sao Paulo

climatique, à la Pinacothèque de Sao Paulo (la COP30 se déroulera du 10 au 21 novembre à Belém, au nord du pays). Le spectacle vivant, le cinéma, les arts visuels, la mode, la gastronomie, seront à l'honneur.

« Les entreprises françaises sont enthousiastes à l'idée de participer. Après une période difficile sous la mandature Bolsonaro, elles se félicitent de l'entente entre les dirigeants actuels des deux pays. Le Brésil est revenu dans le concert des nations avec la présidence du G20 puis la COP », pointe Jean-Pierre Clamadieu, satisfait que le comité des mécènes ait pu réellement contribuer à la construction de la Saison et que ses membres aient accepté de « jouer collectif ».

« Quand une entreprise donne 100, 60 vont à un pot commun et 40 à une opération qu'elle a choisie », rappelle-t-il. « En outre, au Brésil, nous nous battons pour attirer les talents et c'est important de bénéficier d'une image positive », souligne Jean-Pierre Clamadieu alors qu'Engie y emploie 2.800 salariés. Et si le ticket moyen des mécènes français est de 100.000 euros, cette générosité est assortie d'incitations fiscales. ■

Conseils et reprises d'entreprises

PAROLES D'EXPERT



BENOIT DESTERAET
senior advisor
Adviso Partners

Mandater une banque d'affaire pour céder son entreprise en difficulté

Avantage, prendre le temps de la réflexion et faire un arrêt sur image sur sa stratégie.
Trouver des capitaux frais pour réussir le plan de transformation de l'entreprise et souvent apporter un regard différent qui permet de regarder le futur sans s'appesantir sur le passé
Trouver le bon compromis pour permettre au cédant de préserver de la valeur sur le moyen terme en restant le cas échéant minoritaire.
Rester maître de son destin et s'adosser avant qu'il ne soit trop tard. Fonction du problème à surmonter, lancer une opération d'adossement en début des difficultés dans la phase amiable permet de garder le contrôle du processus et éviter de se retrouver contraint de faire un plan de cession à la barre.
Permettre à l'entreprise de rebondir en gardant ou retrouvant la confiance de ses partenaires (banquiers, fournisseurs et clients)
Pour le repreneur, les avantages sont nombreux :
Sécuriser l'apport de new money dans le cadre d'un protocole sous l'égide du tribunal de commerce, acquérir un savoir faire et des compétences complémentaires, accélérer son développement. Travailler sur un dossier dont les contours financiers ont été validés par des experts financiers de situation de crise avec une vision la plus exhaustive possible des forces et des faiblesses.



DIMITRI PIVOT
Président-Fondateur de Second Souffle
Association Second Souffle

Second Souffle : transformer l'échec en opportunité

Depuis 15 ans, Second Souffle accompagne les entrepreneurs en difficulté pour rebondir avec leur entreprise ou un nouveau projet professionnel et personnel, leur offrant un soutien gratuit, bienveillant et sur mesure. L'association mobilise un réseau de 400 experts et mentors pour redonner confiance, clarifier les perspectives et transformer les épreuves en tremplins vers la réussite.
Sa mission va au-delà de l'accompagnement. Second Souffle milite pour déstigmatiser l'échec entrepreneurial. En proposant des solutions concrètes, l'association agit pour reconstruire des parcours professionnels solides. Elle incarne une vision optimiste de l'entrepreneuriat où la résilience devient une force et un moteur de croissance économique durable.



THIBAUD POINCARD
Mandataire Judiciaire
SELARL ASTEREN

Reprendre une entreprise en difficultés

La reprise d'une entreprise en difficultés est souvent entourée d'un certain nombre de préjugés : prix bradés, opacité... La réalité est bien différente.
Il faut rappeler que le processus de cession d'une entreprise en difficulté est très encadré, que ce soit dans le cadre d'un plan de cession ou dans le cadre d'une cession d'actif isolé en liquidation judiciaire.
La publicité par exemple est obligatoire, et outre les outils numériques à disposition des professionnels, et dans le cadre d'un plan de cession, une annonce dans un journal est publiée.
Quant au prix proposé, il est le plus souvent considéré comme insuffisant pour les organes de la procédure que sont les administrateurs et les mandataires judiciaires. Cependant, il ne faut pas oublier dans l'appréciation du prix les économies liées à la reprise de salariés qui ne seraient pas licenciés, ainsi que la reprise parfois prévue d'autres éléments (Congés payés acquis, Compte Epargne Temps, Solde de contrats de crédit-bail...).

fusions // acquisitions // cessions // partenariats

ENTREPRISE COMMERCIALES ET INDUSTRIELLES

ADJUST
Administrateurs Judiciaires

3 boulevard du Maréchal Foch
49100 Angers
Contact :
Tél : 02.41.36.75.90
mail : adjust@adjust-aj.com

APPELS D'OFFRES DE REPRISE EN REDRESSEMENT JUDICIAIRE PROROGATION DATE DE DÉPÔT DES OFFRES

Localisation : Maine-et-Loire
Activité : fabrication et pose de menuiseries intérieures et extérieures
Effectif : 23 salariés
Clientèle : chantiers publics, privés et de particuliers
Données financières :

	31/12/2023	31/12/2022
Chiffre d'affaires	5 094 533 €	4 061 304 €
Résultat	108 550 €	538 271 €

Prévision chiffre d'affaires 2025 (12 mois) : 3,1 millions d'€
Les offres devront être déposées auprès de l'administrateur judiciaire au plus tard le **6 mai 2025 à 12 heures**.
Une data room électronique sera accessible après signature d'un engagement de confidentialité, à demander à l'adresse suivante : adjust@adjust-aj.com

ARS
ADMINISTRATEURS JUDICIAIRES RESTRUCTURANTS & SOLUTIONS

SELARL AJRS
Administrateur Judiciaire
Maître Thibaut Marinat

3 Avenue de Madrid
92200 Neuilly-sur-Seine

Courriels :
thibaut.marinat@aj-rs.com
donovan.nardias@aj-rs.com

APPEL D'OFFRES DE REPRISE DANS LE CADRE D'UNE PROCEDURE DE REDRESSEMENT JUDICIAIRE (Article L642-1 et suivants du code de commerce)

Activité : Traitement et revêtement de métaux par électrolyse, peinture lamellaire et cathodique (principalement pour le secteur automobile)
Localisation : Usine d'une surface de 13 000 m² à Villeneuve-la-Garenne (92390)
Chiffres clés :

	2023	2022	2021
C.A.	5,1 M€	4,2 M€	3,7 M€
REX	-262,5 K€	-55,3 K€	-139,9 K€
RN	-272,3 K€	-65,3 K€	-95,8 K€

Effectif : 49 salariés
La date limite de dépôt des offres est fixée au 5 mai 2025 à 12h00
L'accès à une data room électronique sera autorisé après la régularisation d'un engagement de confidentialité et une présentation succincte du candidat à la reprise

ARS
ADMINISTRATEURS JUDICIAIRES RESTRUCTURANTS & SOLUTIONS

AJRS - Maître Philippe Jeannerot
7 rue Jean Mermoz - Bat. D
78000 VERSAILLES
Tél : 01 39 53 94 89
Site : www.aj-rs.com

APPEL D'OFFRES - RECHERCHE DE CANDIDATS A LA REPRISE OU INVESTISSEURS (L. 642-1 ET SUIVANTS DU CODE DE COMMERCE) GROUPE DONAFLEX AUTOMOTIVE (Société d'exploitation + Holding)

Informations essentielles:

Activité	Achat, vente, fabrication, importation, exportation et distribution de toutes pièces de rechange pour l'automobile.
Pôle exploitation	Recherche appliquée, gestion fonctionnelle des produits-essais, sourcing marketing, gestion comptable & administrative et activités R&D auprès des Constructeurs et Équipementiers automobiles.
Pôle holding	
Effectif total (12)	Holding : 4 CDI + 2 alternants + Dirigeant Société d'exploitation : 5 CDI
Site d'exploitation	ZAC de la Prévête - HOUDAN (78 550) Bail non renouvelé (congé à effet au 30/09/25)

Les candidats sont invités à se manifester aux adresses suivantes :
vincent.montane@aj-rs.com
guillaume.pichon@aj-rs.com
Référence : VM/GP/6952
Ouverture RJ : 11-02-2025

ZM&associés
ADMINISTRATEURS JUDICIAIRES

SG

M^{me} Sophie GAUTIER
111 bd de Lattre de Tassigny
CS 14235
35042 RENNES CEDEX
www.aj-2m.com

APPEL D'OFFRES - RECHERCHE DE REPRENEURS OU D'INVESTISSEURS EN REDRESSEMENT JUDICIAIRE (Articles L. 642-1 et suivants du Code de commerce)

TMB CONSTRUCTIONS - https://www.tmbconstructions.fr/

- Activité : Travaux de maçonnerie générale et gros œuvre de bâtiment : construction bâtiment et béton projeté
- Localisation : ILLE ET VILAINNE (35) - Zone d'intervention : Région Bretagne + Nantes et sa périphérie
- Clientèle : Promoteurs principalement
- Effectif : 17 salariés

Données financières :

En K€	2022	2023	2024 (estim)
C.A.	3 537,7	7 530,7	4 149,8
REX	75,2	208,5	0,9

Date limite de dépôt des offres : Vendredi 25 avril 2025 à 16 heures
Une data room électronique sera accessible sur demande écrite et motivée du candidat, justifiant d'une capacité commerciale et financière adaptée, après signature d'un engagement de confidentialité (Réf. à rappeler : 3060)

ARS
ADMINISTRATEURS JUDICIAIRES RESTRUCTURANTS & SOLUTIONS

AJRS - Maître Philippe Jeannerot
7 rue Jean Mermoz - Bat. D
78000 VERSAILLES
01 39 53 94 89
https://dataroom.aj-rs.com/entreprises-a-ceder
valentin.laigneau@aj-rs.com
guillaume.jeannerot@aj-rs.com

APPEL D'OFFRES - RECHERCHE DE REPRENEURS OU D'INVESTISSEURS (Articles L. 642-1 et suivants du Code de Commerce)

Société spécialisée en mécanique de précision

Activité : usinage de précision de prototypes et pièces séries à destination du secteur de l'automobile de compétition, du pétrole, de l'électronique, du nucléaire, de la R&D et des start-ups innovantes (robotique, spatial)
Localisation : atelier situé à Voisins-le-Bretonneux (centres d'usinage de façonnage à commandes numériques, tours à commandes numériques, métrologie)
Effectif : 7 salariés en CDI + 1 salarié en CDD + 2 apprentis
Données financières :

	2021	2022	2023
C.A.	1 543	1474	1505
REX	75	0	48

Date limite de dépôt des offres : 5 MAI 2025 à 12h00
L'accès à une data room électronique sera autorisé après présentation de l'identité du candidat à la reprise (description, expérience, capacité commerciale et financière) et régularisation d'un engagement de confidentialité.

ARS
ADMINISTRATEURS JUDICIAIRES RESTRUCTURANTS & SOLUTIONS

ELITHIS SOLUTIONS

Contact : SELARL AJRS,
Maître Marlène LOISEAU,
13 rue Montigny
21000 DIJON

APPEL D'OFFRES EN VUE DE LA CESSION EN REDRESSEMENT JUDICIAIRE DE 2 ENTREPRISES ET DES TITRES (100%) D'UNE FILIALE IN BONIS

Activités de bureau d'étude et de conseils en matière d'efficacité énergétique et environnementale des bâtiments (ELITHIS SOLUTIONS) & promotion immobilière (ELITHIS IMMOBILIER)

	ELITHIS GROUPE	ELITHIS SOLUTIONS	FOLE IMMOBILIER
Motivités de cession	Plan de cession en RJ	Plan de cession en RJ	Société in bonis / Rachat de 100% des titres (détenus par ELITHIS GROUPE)
Activités	Holding avec fonctions support	Bureau d'études	Promotion immobilière
Effectif	11 salariés	43 salariés	5 salariés
Implantations	DIJON	DIJON, PARIS, LYON, STRASBOURG, MARSEILLE, BORDEAUX	DIJON
CA	2023 : 1,9 m€ 2022 : 1,7 m€ 2021 : 1,5 m€	2023 : 6,3 m€ 2022 : 8 m€ 2021 : 6,2 m€	2023 : 24,6 m€ 2022 : 12,5 m€ 2021 : 23,1 m€

Date limite de dépôt des offres : 25/04/2025 à 12 h, à l'adresse de l'administrateur judiciaire.
En cas de projet de plan de cession, les candidats acquiescent aux dispositions des articles L 642-2 et suivants et R 642-1 et suivants du Code de Commerce.
Accès à la data room sur demande écrite et présentation, après engagement de confidentialité.

RECHERCHE PARTENAIRES

Activité : Société de surveillance - gardiennage - intervention
Localisation : département Yonne
C.A au 31/12/2024 : 8 079 K€
Effectif global : 200 collaborateurs dont 10 encadrements
Date limite de dépôt des offres : 15/05/2025
Pour tous renseignements :
Cabinet BCM - Tél : 03.86.52.08.17 - Mail : c.duclos@bcm-aj.com
SELARL BCM Rond Point Foch - 1 Av. de St Georges 89000 AUXERRE
Administrateurs Judiciaires Associés

ARS
ADMINISTRATEURS JUDICIAIRES RESTRUCTURANTS & SOLUTIONS

SELARL AJRS,
Maître Marlène LOISEAU,
13 rue Montigny
21000 DIJON

APPEL D'OFFRES EN VUE D'UNE CESSION D'ENTREPRISE EN REDRESSEMENT JUDICIAIRE fonds de commerce d'entreprise de sécurité privée et de gardiennage - SARI SECURITE - [Côte d'Or] (21)

Date R.J. : 04/05/2024
Activité : sécurité privée et gardiennage, télésurveillance et télé vidéo surveillance
Bail : localité d'un immeuble à usage professionnel (bureaux) avec un loyer mensuel de 8 936 € HT
Effectif : 61 CDI, 1 alternant et 26 CDD (effectif au 28/02)
Principales données financières :

	Au. 31/12/2023	Au. 31/12/2022	Au. 31/12/2021
C.A.	2 774 401 €	2 618 155 €	2 816 956 €
Résultat net	-357 795 €	-467 948 €	-62 479 €

Date limite de dépôt des offres : 16/05/25 à 12h00, à l'adresse de l'administrateur judiciaire.
En cas de projet de plan de cession, les candidats acquiescent se conformeront strictement aux dispositions des articles L 642-2 et suivants et R 642-1 et suivants du Code de Commerce. Accès à la data room sur demande écrite et présentation, après engagement de confidentialité.
Réf à rappeler : [6441]

ARS
ADMINISTRATEURS JUDICIAIRES RESTRUCTURANTS & SOLUTIONS

ELITHIS SOLUTIONS

Contact : SELARL AJRS,
Maître Marlène LOISEAU,
13 rue Montigny
21000 DIJON

APPEL D'OFFRES EN VUE D'UNE CESSION D'ENTREPRISE EN REDRESSEMENT JUDICIAIRE ALM INTERNATIONAL Siège à DIJON (21)

Date R.J. : 01/04/2025
Activité : société française détenant 5 filiales en Afrique de l'Ouest spécialisée dans la distribution de produits chimiques industriels et de divers équipements en Afrique de l'Ouest francophone.
Effectif : 33 salariés sur holding française / 80 sur le groupe
CA holding française : 26,6 m€ en 2024, 37 m€ en 2023 et 63 m€ en 2022 €
CA groupe : 46,5 m€ en 2024
Périmètre de la cession : fonds de commerce d'entreprise de la holding et titres des filiales africaines
Date limite de dépôt des offres : 24/04/2025, 12 h, à l'adresse de l'administrateur judiciaire.
En cas de projet de plan de cession, les candidats acquiescent se conformeront strictement aux dispositions des articles L 642-2 et suivants et R 642-1 et suivants du Code de Commerce. Accès à la data room sur demande écrite et présentation, après engagement de confidentialité.
Réf à rappeler : ELITHIS GROUPE

RECHERCHE PARTENAIRES

Activité : Société de propreté d'hygiène et de facility management
Localisation : département Yonne
C.A au 31/12/2024 : 1 100 K€
Effectif global : 28 collaborateurs
Date limite de dépôt des offres : 15/05/2025
Pour tous renseignements :
Cabinet BCM - Tél : 03.86.52.08.17 - Mail : c.duclos@bcm-aj.com
SELARL BCM Rond Point Foch - 1 Av. de St Georges 89000 AUXERRE
Administrateurs Judiciaires Associés

ARS
ADMINISTRATEURS JUDICIAIRES RESTRUCTURANTS & SOLUTIONS

SELARL AJRS,
Maître Marlène LOISEAU,
13 rue Montigny
21000 DIJON

APPEL D'OFFRES EN VUE D'UNE CESSION D'ENTREPRISE EN REDRESSEMENT JUDICIAIRE

ALM INTERNATIONAL Siège à DIJON (21)

Date R.J. : 01/04/2025
Activité : société française détenant 5 filiales en Afrique de l'Ouest spécialisée dans la distribution de produits chimiques industriels et de divers équipements en Afrique de l'Ouest francophone.
Effectif : 33 salariés sur holding française / 80 sur le groupe
CA holding française : 26,6 m€ en 2024, 37 m€ en 2023 et 63 m€ en 2022 €
CA groupe : 46,5 m€ en 2024
Périmètre de la cession : fonds de commerce d'entreprise de la holding et titres des filiales africaines
Date limite de dépôt des offres : 24/04/2025, 12 h, à l'adresse de l'administrateur judiciaire.
En cas de projet de plan de cession, les candidats acquiescent se conformeront strictement aux dispositions des articles L 642-2 et suivants et R 642-1 et suivants du Code de Commerce. Accès à la data room sur demande écrite et présentation, après engagement de confidentialité.
Réf à rappeler : [n° de dossier]

ARS
ADMINISTRATEURS JUDICIAIRES RESTRUCTURANTS & SOLUTIONS

ELITHIS SOLUTIONS

Contact : SELARL AJRS,
Maître Marlène LOISEAU,
13 rue Montigny
21000 DIJON

RECHERCHE D'INVESTISSEURS OU DE REPRENEURS EN REDRESSEMENT JUDICIAIRE : SAS KARACHO

Activité : Exploitation de tiers-lieu sous enseigne « La Recyclerie » : lieu de vie composé d'un restaurant, d'un centre écologique, d'un atelier de réparation et d'une ferme urbaine, le tout implanté dans une ancienne gare réhabilitée.
Lieu : 83 boulevard Ornano, 75018 PARIS
Effectifs : 18 salariés
CA net (€) : 30/09/24 Projet (12 mois) : 1 778 712 | 30/09/23 Réel (12 mois) : 2 294 213 | 30/09/22 Réel (12 mois) : 2 432 626
Autres éléments d'information : 130 couverts en intérieur et 130 couverts en extérieur

Informations pratiques
Référence de l'offre : 56089
Date de limite de dépôt des offres : Lundi 14 avril à 12 heures
Data room : https://dataroom.ajup.fr

SELAS AJ UP
Maître Paul-Henri AUDRAS
5 avenue de Messine
75008 Paris

Contacts :
v.niquin@ajup.fr
c.savy@ajup.fr
s.vjagan@ajup.fr

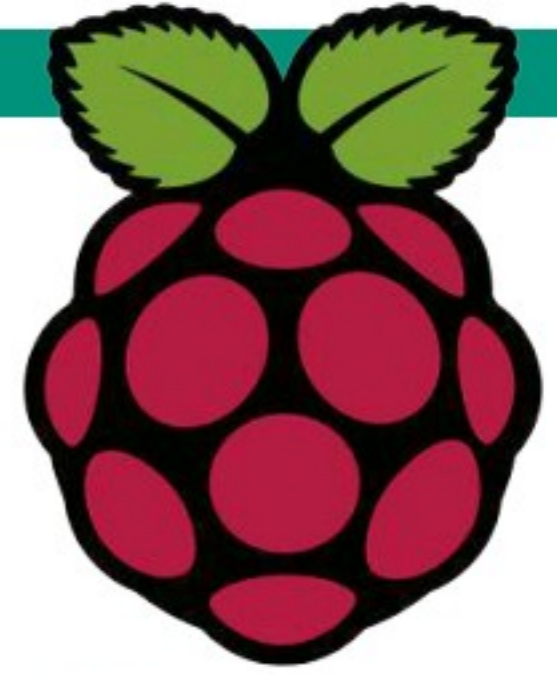
RECHERCHE DE REPRENEURS EN PLAN DE CESSION

ABITBOL & ROUSSELET

Société spécialisée dans la promotion et la vente de produits pharmaceutiques et thérapeutiques auprès de médecins libéraux et hospitaliers
En redressement judiciaire
Chiffre d'affaires 2024 : 19 M€
230 salariés
La date limite de remise des offres est fixée au 7 avril 2025, à midi.
Pour accéder au dossier de présentation, les candidats intéressés sont invités à contacter par écrit :
Maître Joanna Rousselet
Administrateur judiciaire
joanna.rousselet@fajr.eu / violette.duchon-doris@fajr.eu

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

Les recettes de Raspberry Pi, l'« Apple des geeks »



TÉLÉPHONIE

L'entreprise, cotée en Bourse depuis un an, est l'une des rares en Europe à produire du matériel informatique sur le Vieux Continent.

Avec ses produits bon marché, elle a su se faire une place auprès des geeks mais aussi des entreprises.

Nicolas Madelaine
—Correspondante à Londres

Introduite en juin 2024 à la Bourse de Londres, pourtant boudée par les sociétés de la tech, Raspberry Pi, « l'Apple des geeks » née à Cambridge en Angleterre, s'est montrée optimiste mercredi sur ses perspectives, lors de la présentation de ses premiers résultats annuels en tant que groupe coté. En raison d'effets non récurrents de stockage liés à la pénurie de composants pendant la pandémie, ses revenus ont baissé, à 260 millions de dollars (-2%) tout comme ses profits avant impôts, à 16 millions (-57%). Mais moins que prévu.

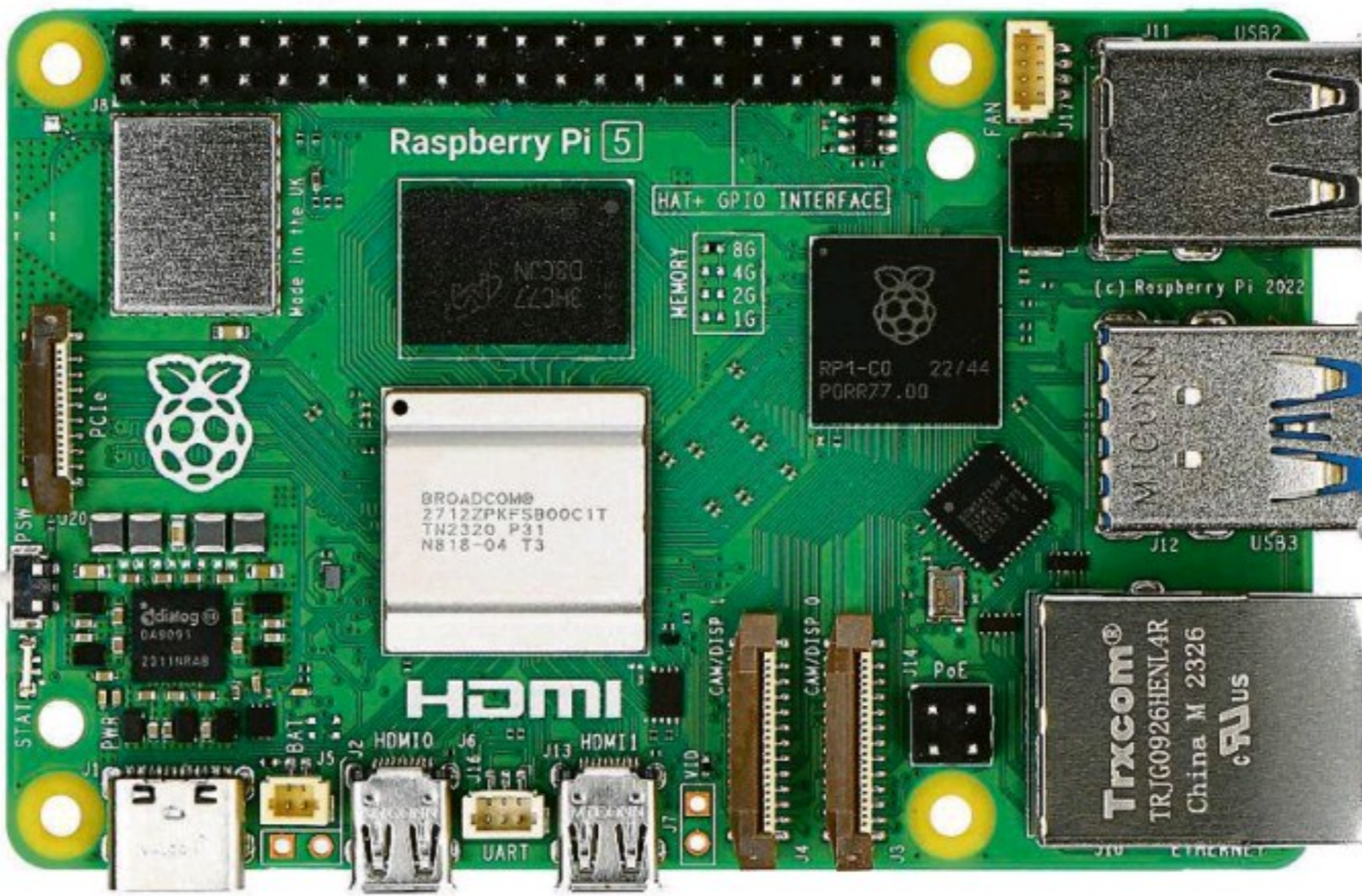
Et surtout, en annonçant « une

confiance renforcée » dans sa trajectoire de croissance, la société a progressé en Bourse et capitalise désormais 934 millions de livres (soit 1,1 milliards d'euros), en hausse de 73% sur sa valorisation pour l'« IPO ».

Un bon parcours boursier
Raspberry Pi ne fait rien comme tout le monde. En plus de réussir sur les marchés financiers européens dans la tech (et même d'être survalorisé, selon certains, notamment par rapport aux valeurs tech du Nasdaq), elle est un des très rares groupes à produire du matériel informatique sur le Vieux Continent (essentiellement au Pays de Galles). En l'occurrence : des cartes mères d'ordinateurs et des puces, utilisés par les geeks mais désormais aussi pour les industriels. Et ce, pour des prix modiques (65 livres [soit 77 euros] pour les cartes mères, 5 livres [environ 6 euros] pour les puces...) et, donc, compétitifs avec les produits fabriqués en Asie.

Ses origines non plus ne sont pas banales et lui donnent un certain charme, dont elle use. Elle n'est pas née dans un garage comme les sociétés de la Silicon Valley, mais - en 2012 - au sein d'une fondation dont le but est de fournir des ordinateurs pas chers aux écoles et aux étudiants.

Eben Upton, son patron, fondateur à la fois de la société aînés que



Cartes mères, puces... Les produits de Raspberry Pi ont été conçus pour assembler un PC à moins de 200 dollars. La société est célèbre pour son forum Reddit avec 3,3 millions de membres. Photo DR

de la fondation, et ancien professeur à Cambridge, se félicite aujourd'hui que Raspberry Pi ait créé des vocations d'étudiants en science informatique. « On aura au moins fait ça », sourit-il depuis le siège de la société, dans un « Science Park » de Cambridge, la ville des

semi-conducteurs outre-Manche. Outre le nom d'un fruit, Raspberry Pi a un point commun de plus avec Apple. La société conçoit à la fois les logiciels et les hardwares de ses produits. « Cela peut paraître choquant mais personne n'intègre autant que nous, et c'est pourtant ce qui nous permet d'abaisser nos coûts », explique Eben Upton. Pour y parvenir, le dirigeant met en avant l'expérience de ses ingénieurs. « Vous voyez ici beaucoup d'ingénieurs âgés et expérimentés à côté des jeunes recrues », montre-t-il.

Un petit tour au « Raspberry Pi store » de Cambridge illustre pourtant bien la différence entre la firme britannique et Apple. Outre, bien sûr, que ce magasin est le seul au monde alors que le mastodonte américain à la capitalisation boursière de 3.400 milliards de dollars

en a des milliers... Ici, difficile de faire rêver des influenceurs avec des iPhones, des Macs ou des iPads au design soigné. On trouve des cartes mères, des optiques, des ventilateurs, des câbles... Un petit paradis pour informaticiens.

« Substantifique moelle » pour un bon prix

C'est l'essence même de Raspberry Pi. Ses produits ont été conçus pour faire un PC à moins de 200 dollars, « meilleur qu'un Chromebook », dit Ben Upton en montrant fièrement les tout nouveaux claviers et écrans pas encore déballés, au siège. Mais mieux vaut s'y connaître.

C'est le cas des ingénieurs en entreprise, un débouché qui pèse les trois quarts des revenus et que Raspberry Pi convoite en mettant à disposition des modules plus ou

moins intégrés pour brancher ses systèmes à ceux de ses clients. Avec les cartes mères (7 millions vendues en 2024) et les puces Raspberry Pi (5,7 millions vendues), le fabricant de vélos Brompton gère ses lignes de production, d'autres entreprises activent leurs caméras ou surveillent la performance de leurs machines, etc.

« Beaucoup de départements R&D s'approprient les produits Raspberry Pi, y compris dans la French Tech, pour élaborer leurs produits et services, explique Ouassim Driouchi, consultant Bearing Point sur l'Internet des objets. La route est encore longue pour cette entreprise, mais quand les ingénieurs des entreprises clientes ont les compétences, les produits Raspberry Pi donnent la « substantifique moelle » en matière de capacité de calcul et pour un bon prix ».

Cela aide commercialement que Raspberry Pi ait depuis longtemps une image « culte » auprès des geeks, qui ont commencé dans leur chambre à 10 ans mais s'occupent ensuite d'informatiser des entreprises. La société est célèbre pour son forum Reddit avec 3,3 millions de membres.

Des concurrents sont récemment apparus, notamment en Chine et également avec des noms de fruits comme Banana Pi. « Ils sont tous nuls ! » sourit Eben Upton. Mais si la fondation, actionnaire à 47%, vient de récolter 143 millions de livres lors de l'IPO, la société doit, elle, garder son esprit et sa discipline pour bien utiliser les 31 millions levés et tenir sa croissance.

Des défis vont se présenter. Par exemple, elle fait 30% de ses ventes aux États-Unis. Il n'y a pas d'indication, note Ben Upton, que son secteur soit visé par des hausses de tarifs douaniers mais la salve de tarifs « réciproques » par l'administration Trump ne sera pas sans impact... ■

annonces judiciaires & légales

Etablissement Public Territorial (EPT)
Boucle Nord de Seine

RAPPEL AVIS D'ENQUÊTE PUBLIQUE

RELATIVE AU PROJET DE MODIFICATION DU RLPI DE
BOUCLE NORD DE SEINE

Par arrêté n° 2025/45 du 11 mars 2025, le Président de l'Etablissement Public Territorial (EPT) Boucle Nord de Seine a prescrit l'enquête publique relative au projet de modification n°1 du Règlement Local de Publicité Intercommunale (RLPI) du territoire de Boucle Nord de Seine intégrant les communes d'Argenteuil, Asnières-sur-Seine, Bois-Colombes, Clichy-la-Garenne, Colombes, Gennevilliers et Villeneuve-la-Garenne. L'enquête publique aura lieu :

du jeudi 3 avril 2025 à 9 heures
au mardi 6 mai 2025 à 17h30

Soit durant 34 jours consécutifs.

Madame Florence SHORT a été désignée en qualité de commissaire enquêteur.

Le dossier du projet de modification n°1 du RLPI, sera consultable :

Au Siège de l'EPT Boucle Nord de Seine

1 bis, rue de la Paix, 92230 Gennevilliers

- de 8h30 à 12h30 et 14h à 17h45 du lundi au jeudi
- de 8h30 à 12h30 et de 14h à 17h le vendredi

A la Maison du commerce et de l'artisanat d'Argenteuil

7 avenue Gabriel Péri, 95100 Argenteuil

- de 9h à 12h30 et de 14h à 17h les lundi, mardi, mercredi et vendredi
- de 14h à 17h le jeudi

En Mairie d'Asnières-sur-Seine

1 Place de l'Hôtel de ville, 92600 Asnières-sur-Seine

- de 8h30 à 17h30 du lundi au vendredi
- de 9h à 11h45 le samedi

En Mairie de Bois-Colombes

15 Rue Charles Duflos, 92270 Bois-Colombes

- de 8h30 à 12h00 et de 13h30 à 17h30 du lundi au vendredi
- de 8h30 à 12h00 le samedi

En Mairie de Clichy-la-Garenne

80 boulevard Jean Jaurès, 92110 Clichy-la-Garenne

- de 8h00 à 18h00 du lundi au vendredi,
- de 9h00 à 12h00 le samedi

Au Pôle Urbain de la Mairie de Colombes,

42 rue de la Reine Henriette, 92700 Colombes

- de 9h00 à 12h00 et de 13h30 à 17h00 du lundi au vendredi

En Mairie de Gennevilliers

177 avenue Gabriel Péri - 15^{ème} étage - Direction du droit des sols, 92230 Gennevilliers

- de 8h30 à 12h00 et de 13h30 à 17h30 du lundi au jeudi
- de 8h30 à 12h00 et de 13h30 à 16h00 le vendredi

En Mairie de Villeneuve-la-Garenne

28 avenue de Verdun, 92390 Villeneuve-la-Garenne

- de 08h30 à 12h00 et de 13h15 à 17h00 du lundi au mercredi et le vendredi

- de 8h30 à 12h le jeudi

Le commissaire enquêteur se tiendra à la disposition du public aux dates suivantes et lieux ci-dessous :

- **Jeudi 3 avril 2025 de 14h à 17h**, à la Maison du commerce et de l'artisanat d'Argenteuil, 7 avenue Gabriel Péri à Argenteuil.

- **Mardi 29 avril 2025 de 14h30 à 17h30**, Salle de la Maquette de Clichy-la-garenne, 2 à 6 place du Marché à Clichy-la-Garenne.

- **Mardi 6 mai 2025 de 14h30 à 17h30**, au siège de l'Etablissement Public Territorial Boucle Nord de Seine, 1 bis rue de la Paix à Gennevilliers.

Des registres papier à feuillets non mobiles, cotés et paraphés par le commissaire enquêteur, sont mis à disposition dans chaque lieu précité, pour recueillir les observations du public sur le projet de modification.

Un registre dématérialisé est également mis en ligne pour recueillir les observations, propositions et contre-propositions du public.

Il sera accessible depuis l'adresse suivante : <https://www.registre-numerique.fr/modification-rlpi-boucle-nord-de-seine>

Chacun pourra prendre connaissance du dossier et consigner ses éventuelles observations sur les registres ou les adresser, à l'attention du Commissaire enquêteur, sous l'intitulé « Enquête publique - projet de modification du RLPI de Boucle Nord de Seine », par écrit à l'adresse suivante : [Etablissement Public Territorial Boucle Nord de Seine - 1 bis rue de la Paix 92230 GENEVILLIERS](mailto:EtablissementPublicTerritorialBoucleNorddeSeine-1bisrue delaPaix92230GENNEVILLIERS) ou par mail à l'adresse modification-rlpi-boucle-nord-de-seine@mail.registre-numerique.fr

Toute personne peut également, sur sa demande et à ses frais, obtenir communication du dossier d'enquête publique dès l'ouverture de l'enquête. Les demandes devront être adressées à Monsieur le Président de l'Etablissement Public Territorial Boucle Nord de Seine - 1 bis rue de la Paix, 92 230 Gennevilliers.

A l'expiration du délai d'enquête, le registre dématérialisé sera fermé et les registres au format papier seront clos et signés par le commissaire enquêteur qui disposera d'un mois pour transmettre au Président de l'EPT Boucle Nord de Seine le dossier avec son rapport et ses conclusions motivées.

A l'issue de l'enquête publique, le rapport et les conclusions du commissaire enquêteur seront consultables aux heures habituelles d'ouverture au public pendant une durée d'un an, au siège de l'EPT Boucle Nord de Seine situé 1 bis rue de la Paix à GENEVILLIERS et dans les communes, ainsi que sur le site internet de l'EPT.

Le présent avis fera l'objet d'une mention dans deux journaux locaux d'annonces légales diffusés dans les Départements des Hauts-de-Seine et du Val d'Oise, quinze jours au moins avant le début de l'enquête et sera rappelé dans les huit premiers jours de l'enquête.

Le présent avis est affiché au siège de l'EPT Boucle Nord de Seine et dans les communes membres.

Au terme de l'enquête, le projet de modification du Règlement Local de Publicité Intercommunale, éventuellement modifié pour tenir compte des résultats de l'enquête publique et des avis des personnes publiques associées, sera soumis au Conseil de Territoire de l'EPT Boucle Nord de Seine en vue de son approbation.

EP 25-148 / contact@publilegal.fr

Amazon dernier candidat au rachat de TikTok

RÉSEAUX SOCIAUX

Le géant américain de l'e-commerce a envoyé une lettre au gouvernement américain affirmant qu'il était intéressé par un rachat de l'application qui appartient au groupe chinois ByteDance.

La plateforme de vidéos courtes doit trouver un acquéreur américain avant le 5 avril.

Hortense Goulard
—Correspondante à San Francisco

Amazon se lance dans la bataille pour racheter TikTok. Selon les informations du « New York Times », le géant américain de l'e-commerce a envoyé une lettre au vice-président, J. D. Vance, et au secrétaire au Commerce, Howard Lutnick, suggérant qu'il pourrait racheter l'application. Mais les autorités américaines ne prennent pas cette offre au sérieux, nuance le quotidien new-yorkais.

L'application de vidéos courtes, qui appartient au groupe chinois ByteDance, doit trouver un acquéreur américain avant le 5 avril. Cette date limite, qui était fixée à fin janvier, a été décalée par Donald Trump lors de son arrivée au pouvoir.

Le président américain a eu rendez-vous avec J. D. Vance et ses conseillers mercredi pour discuter d'une éventuelle vente de TikTok. Il se dit confiant sur la capacité de son administration à négocier un accord avec ByteDance afin de garantir la survie de l'application aux États-Unis.

Déjà quelques liens

« Nous avons beaucoup d'acquéreurs potentiels », a-t-il déclaré à bord d'Air Force One, selon Reuters. « Il y a un immense intérêt pour TikTok. [...] J'aimerais que TikTok reste en vie. » Si cet accord échoue, ByteDance serait forcé de fermer son application aux États-Unis. Un tiers des Américains - et plus de la moitié des adolescents - utilisent TikTok, selon Pew Research.

Un consortium d'acteurs américains comportant le géant de la tech Oracle et le fonds d'investissement Blackstone a également manifesté son intérêt pour le rachat de l'application. Le milliardaire Frank McCourt ainsi que le fondateur de Reddit, Alexis Ohanian, ont déposé

leur propre offre de rachat de TikTok.

Amazon a déjà quelques liens avec le réseau social. L'application chinoise a créé une boutique en ligne, TikTok Shop, qui permet à ses utilisateurs d'acheter des produits sans sortir de l'application. Mais une grande partie des influenceurs qui recommandent des produits sur TikTok continuent à poster des liens vers Amazon, qui leur reverse une partie des revenus générés par ces ventes.

Le milliardaire Frank McCourt ainsi que le fondateur de Reddit, Alexis Ohanian, ont déposé leur propre offre de rachat.

Le géant américain de l'e-commerce a tenté de créer sa propre plateforme de recommandations, baptisée « Inspire ». Le réseau social, directement inspiré de TikTok, était intégré à l'application Amazon. Mais la plateforme, lancée en 2022, n'a pas rencontré le succès escompté. L'entreprise dirigée par Andy Jassy l'a fermée en début d'année. ■

Alimentation, gestion de l'eau... les jeunes pousses de la biodiversité sortent du bois

GREENTECH

L'écosystème mondial de la « nature tech » a vu ses financements progresser en 2024, note le nouveau rapport du fonds de capital-risque Serena.

L'Europe est passée devant les Etats-Unis sur le financement en amorçage.

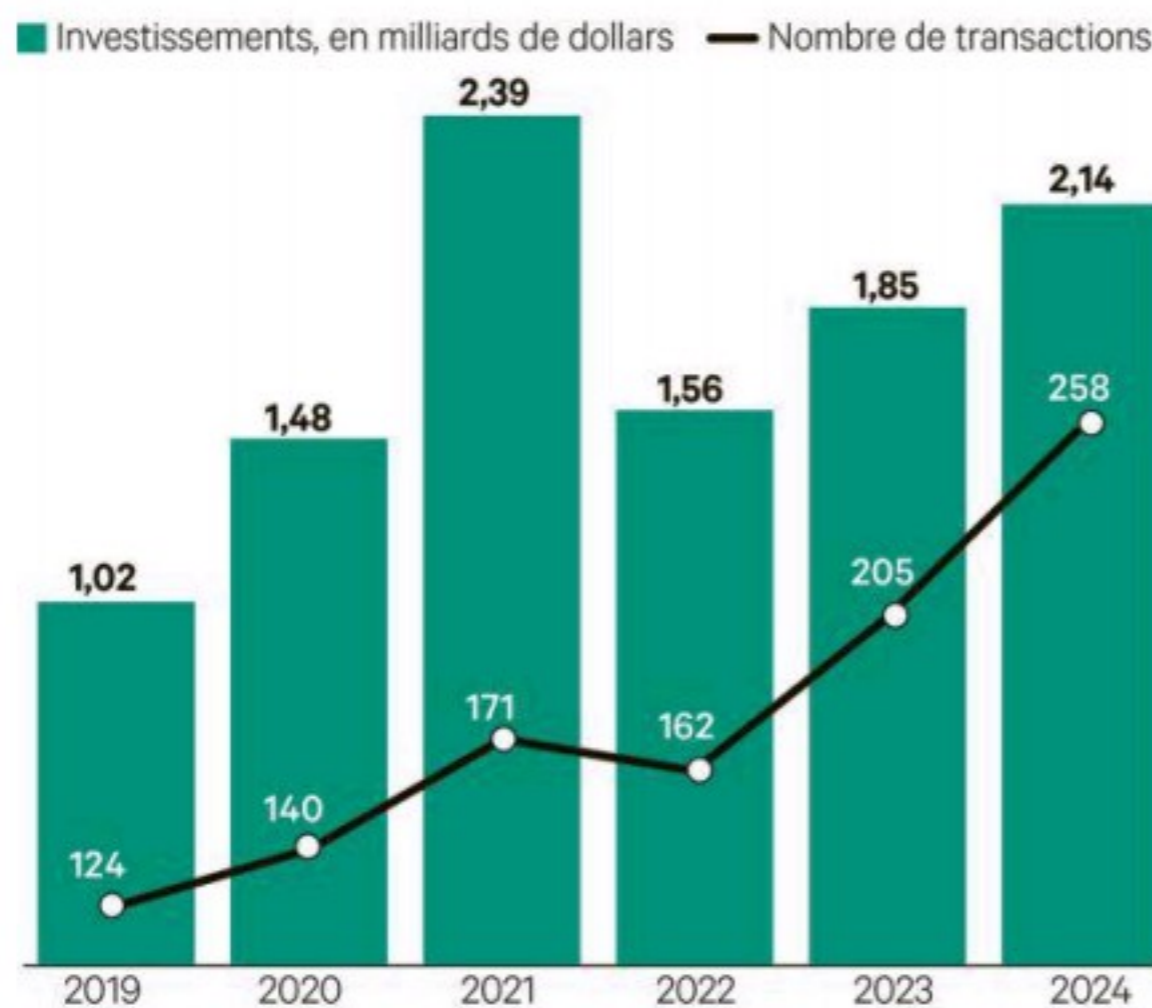
Camille Wong

Dans un contexte morose pour le capital-risque français et européen, les start-up de la biodiversité s'affichent à contre-courant. En 2024, le financement en capital-risque a progressé de 16 %, pour atterrir à 2,1 milliards de dollars au niveau mondial, note le nouveau rapport du fonds de capital-risque français Serena.

L'écosystème partant néanmoins de plutôt bas, il est plus difficile de régresser. « Ces 2 milliards restent une vision réduite, puisqu'ils ne prennent en compte que les start-up à 100 % sur la biodiversité. Mais les frontières entre celles sur le carbone et la nature vont être amenées à diminuer, car elles feront les deux », précise Xavier Lorphelin, directeur-associé chez Serena.

Ces start-up regroupent toutefois de nombreux domaines : alimentation et agriculture, terre et forêt, océan, conservation et gestion de l'eau, restauration de la biodiversité et de la nature, MRV (mesure, reporting, vérification) et crédits de biodiversité, chaîne d'approvisionnement verte. Au global, le nombre de « deals » a augmenté de 26 % sur

Les levées de fonds en valeur et en nombre dans la biodiversité

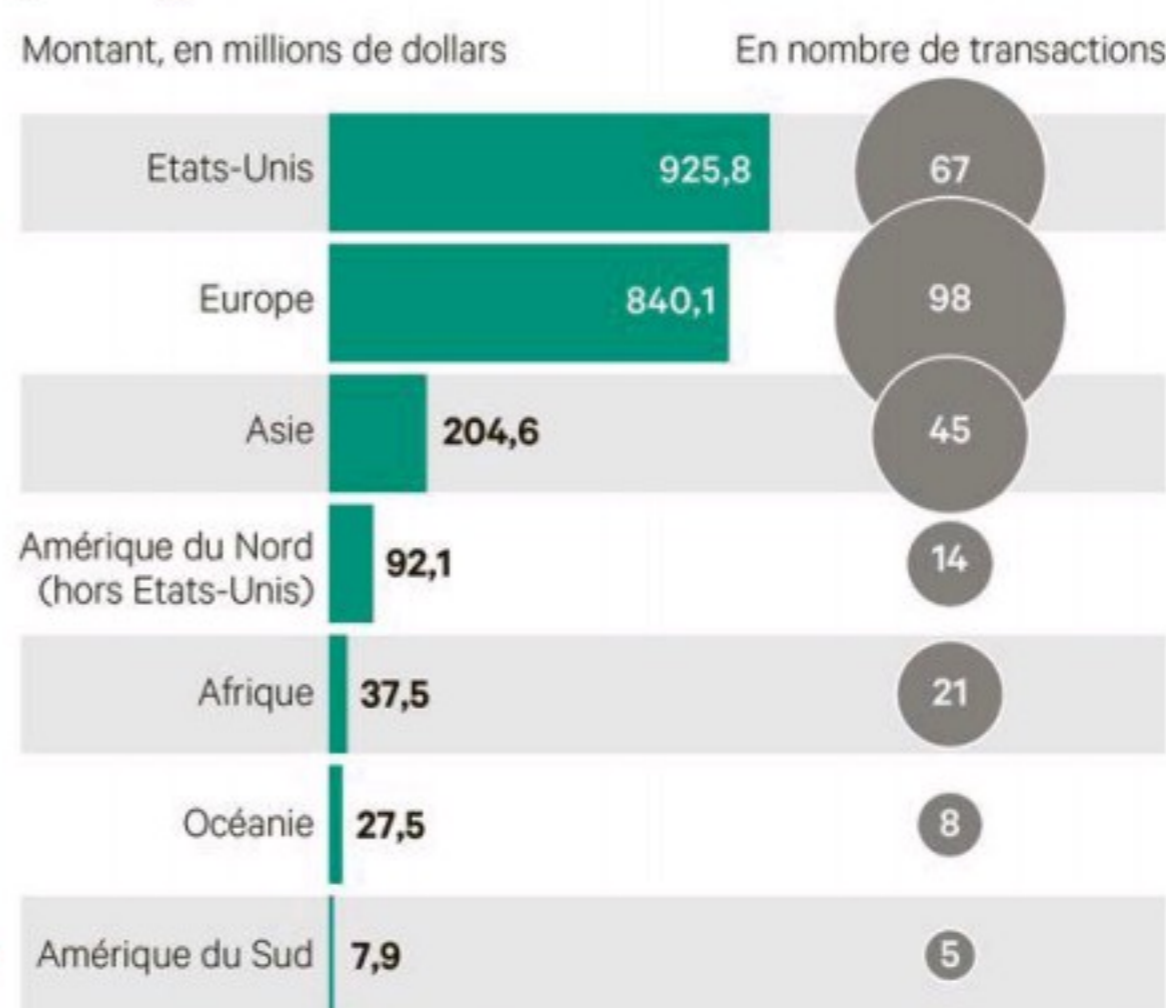


un an, pour atteindre 258 tours en 2024. Secteur encore jeune, c'est naturellement le stade de l'amorçage qui progresse le plus, avec une hausse de 18 % des financements (à 776 millions), et 15 % pour les phases de croissance (à 1,358 milliard). La hausse des tours en série A montre néanmoins les premiers signes de la maturité du marché. « Les grands groupes sont de plus en plus conscients des risques qui pèsent sur leur chaîne d'approvisionnement et l'accès aux ressources naturelles, ce qui permet de tirer le marché », remarque l'investisseur. Les Etats-Unis restent en tête avec 925 millions de dollars investis, représentant 43 % du financement total mondial dans les start-up de la biodiversité. « Une

« Les grands groupes sont de plus en plus conscients des risques qui pèsent sur leur chaîne d'approvisionnement et l'accès aux ressources naturelles, ce qui permet de tirer le marché. »

XAVIER LORPHELIN
Directeur-associé chez Serena

Les levées de fonds et nombre de deals par région du monde dans la biodiversité en 2024



« LES ÉCHOS » / SOURCES : CRUNCHBASE, SERENA

part équivalente à 2023, mais très inférieure à la moyenne de 78 % observée entre 2018 et 2022 », note l'étude.

En nombre d'opérations, l'Europe dépasse le pays de l'Oncle Sam, avec 96 deals comptabilisés, contre 67 outre-Atlantique. Il en est de même sur l'amorçage, avec une

Europe qui prend désormais les devants : 43 % des financements à ce stade sont captés par le Vieux Continent, contre 37 % pour les Américains. « Il y a clairement un leadership à prendre sur ce sujet en Europe, grâce à la régulation, mais aussi aux entreprises, plus sensibilisées », détaille Xavier Lorphelin.

De son côté, la plateforme développée par CDC-Biodiversité, une filiale privée de la Caisse des Dépôts, recense près d'un millier de start-up dans le monde sur le sujet. Parmi les chefs de file, on peut citer Nature-Metrics, une start-up anglaise surveillant la biodiversité grâce à l'ADN des animaux. La jeune pousse anglaise, qui a changé de patronne il y a un an, vient de lever 25 millions de dollars.

Peu de fonds dédiés

Peu de fonds sont dédiés spécifiquement à cette verticale dans leur thèse. L'une des exceptions reste Superorganism, un fonds américain qui investit uniquement dans des start-up de la biodiversité. La plupart des fonds dits à impact regardent cette thématique, mais les investissements restent timides, les sociétés de gestion préférant le start-up dans le carbone, une métrique plus mature.

Dans la biodiversité, il y a autant d'indicateurs que d'écosystèmes à protéger. C'est toujours le segment de l'alimentaire et de l'agriculture qui tire le plus les financements (45 %, en hausse de 85 %).

Un secteur particulièrement dynamique aux Etats-Unis, mais d'autres progressent, comme les start-up dans la mesure et vérification (« MRV ») des écosystèmes et des crédits biodiversité (+72 %) sur un an. ■

Ecoat décarbone l'industrie des peintures et revêtements

GREENTECH

Ce pionnier de la chimie verte fabrique des résines d'origine végétale pour remplacer les liants à base de polymère dans les peintures.

Paul Molga
— Correspondant à Marseille

La décarbonation de l'industrie des peintures et des revêtements s'accélère et Ecoat, l'un des pionniers tricolores du secteur, compte bien jouer sur ce tableau. Il vient donc de boucler un nouveau tour de table pour un montant de 18 millions d'euros destiné à accroître significativement ses capacités de production de liants biosourcés à faible empreinte. Yotta Capital et ECBF (European Circular Bioeconomy Fund) rejoignent pour l'occasion l'investisseur historique Starquest, ainsi que Région Sud Investissement et Smalt Capital.

Transition accélérée

L'opération est complétée par un financement bancaire et une aide du plan France 2030 de 3 millions d'euros. Elle porte le total des fonds levés par l'entreprise à 40 millions d'euros depuis sa création en 2011. Ecoat s'est imposé grâce à une technologie de réticulation

permettant à la peinture de sécher sans catalyseur en remplaçant les sels de métaux lourds par une chaîne de carbone d'origine végétale. Le procédé est protégé par 7 brevets et, depuis l'accord de Paris, la demande explose.

« Nous fournissons 85 % des fabricants français et deux leaders du Top 5 mondial », détaille Olivier Choulet, président-fondateur de l'entreprise qui a son usine dans la vallée de la chimie, au sud de Lyon, sur un site reconverti de Rhodia. La demande lui assure des ventes en hausse de presque 300 % depuis 2019 : 3,5 millions d'euros en 2022, 10 millions en 2024, malgré la crise de l'immobilier.

« Son potentiel s'inscrit pleinement dans les visées de la transition écologique », souligne Nadia Bouzigues, associée chez Yotta Capital. Les peintures et revêtements sont responsables de 2 % des émissions mondiales de gaz à effet de serre à cause des liants polymères qui

entrent jusqu'à 25 % dans leur composition. Les alternatives biosourcées à partir d'huiles végétales de chanvre, colza, lin, ricin, tournesol ou encore soja occupent encore une portion congrue du marché, mais elles pourraient en couvrir la moitié d'ici à 2030 selon plusieurs experts, soit un potentiel de 20 milliards d'euros.

Expansion géographique

Et les clients sont nombreux : au moins 600 fabricants de peinture en Italie, plus de 300 en Allemagne, autant dans les pays scandinaves. Ensemble, ils consomment chaque année près de 300.000 tonnes de résine polymère.

Rien qu'en France, la centaine d'entre eux absorbe déjà les 10.000 tonnes produites par Ecoat. « Nous allons investir dans une nouvelle ligne pour tripler notre capacité industrielle », explique Olivier Choulet. L'entreprise entend également se renforcer à l'étranger. « Nos efforts portent autant sur l'innovation que sur notre expansion géographique, organique ou opportuniste », explique le patron. Deux tiers de son activité sont aujourd'hui réalisés à l'exportation, principalement en Europe (à 60 %), en Chine (20 %) et aux Etats-Unis (15 %).

Cette stratégie devrait lui permettre de maintenir un rythme de croissance de 40 à 50 % par an. De quoi quintupler son activité d'ici à 2030. ■

21

MILLIONS D'EUROS

Le montant de la nouvelle levée de fonds qu'Ecoat vient de boucler pour accroître ses capacités de production de liants biosourcés à faible empreinte.

PROFITEZ D'UNE REMISE DE 20% SUR L'ACHAT DE VOTRE TICKET AVEC LE CODE **ECHOSVT25**

VIVA TECHNOLOGY

11-14 JUIN 2025

THE PLACE TO B2B.*

3 500 exposants de +25 secteurs d'activité et 160 pays, +100 représentants institutionnels internationaux, 13 500 start-ups et 3 200 investisseurs.

*Le lieu pour faire du business

RÉSERVEZ VOTRE TICKET SUR [VIVATECH.COM](https://vivatech.com)

PARIS PORTE DE VERSAILLES

CO-ORGANISATEURS

Partenaires fondateurs: BNP PARIBAS, Google, LA POSTE, LVMH, RENZO

Partenaires médias: franceinfo, 20minutes, france-tv, webedia, BFM, RMC, France Médias Monde, FT FINANCIAL TIMES, CNN

Le grand boom des jeux de société

JEUX

Avec une croissance du marché tricolore – le premier en Europe – de 2,4 % en 2024, le jeu de société séduit un public de plus en plus large.

Le secteur, dynamisé par la crise sanitaire, cherche à se faire reconnaître comme un produit culturel, à l'instar du livre.

Lamia Barbot

« Contrairement à certaines idées reçues, le secteur des jeux de société n'est pas poussièreux. Bien au contraire ! » plaide Cynthia Reberac. La commissaire générale du Festival international des jeux, qui a attiré 110.000 visiteurs lors de sa 38^e édition, fin février à Cannes, se réjouit de la bonne santé de ce secteur en croissance continue depuis plus de dix ans.

« Chaque seconde, il se vend une boîte de jeux de société en France ! » souligne Cynthia Reberac, qui s'est amusée à faire ce calcul pour témoigner du dynamisme du marché français, désormais numéro un européen devant l'Allemagne.

Qualité ou quantité

Avec quelque 150 éditeurs de jeux de société, contre une quinzaine il y a quinze ans, la France est un acteur de poids dans un secteur autrefois de niche mais qui s'est généralisé à toute la population depuis le Covid. Selon le cabinet d'études spécialisé Circana, 34 millions de boîtes de jeux ont été vendues en 2024 pour un chiffre d'affaires de 587 millions d'euros, en croissance de 2,4 % par rapport à 2023. A titre de comparaison, le marché pesait 300 millions en 2013. Ces chiffres sont toutefois en dessous de la réalité, n'étant pris en compte que les sorties de caisse des grandes surfaces spécialisées et alimentaires. « Cela n'inclut pas les ventes réalisées en boutiques spécialisées [plus de 400, NDLR] et en ligne, deux gros marchés », explique Cynthia Reberac.

Un gros travail de production est mené pour proposer jusqu'à 1.000 nouveautés chaque année, quand il en sortait une centaine

en 2010. Dans un univers où il faut se démarquer, chaque éditeur a sa stratégie. « On est sur un marché d'offre. Le public, les distributeurs et les revendeurs attendent de la nouveauté », explique Michaël Rambeau, directeur de développement et de la production chez Bioviva, un éditeur de jeux de société installé à Montpellier. La PME, qui affiche un chiffre d'affaires de 6 millions d'euros avec une trentaine de salariés, ne veut pas « enchaîner les sorties » et préfère miser sur une offre de qualité. « L'objectif est d'installer le jeu sur plusieurs années, ce qui est de plus en plus difficile », poursuit Michaël Rambeau. Au total, plus de 12 millions de jeux Bioviva (toutes gammes confondues) ont été vendus depuis la première édition.

Sur la scène internationale, la France n'a plus à faire ses preuves. Des auteurs tricolores se cachent derrière les plus grands succès mondiaux tels que le jeu de plateau Risk, vendu à plus de 25 millions d'exemplaires, Dixit à 12 millions, Dobble à 10 millions, Jungle Speed à 9 millions ou le célèbre Loups-Garous à 3 millions. Sans oublier le jeu le plus primé au monde, le stratégique 7 Wonders, avec plus de 2 millions de boîtes vendues.

La « french touch » aiguise l'appétit des grands groupes. Depuis 2019, le géant de l'édition Hachette Livre se développe sur le segment des jeux de plateau à coups d'acquisitions, avec sa branche Hachette Boardgames. Asmodee, le leader français de l'édition et de la distribution de jeux de société, est un parfait exemple de réussite. La petite PME des Yvelines a été acquise en 2021 par le suédois Embracer pour 2,75 milliards d'euros et est cotée sur le Nasdaq Stockholm depuis février dernier. « Ça donne des idées à des entreprises de tailles moyennes de travailler sur leur croissance externe », glisse un petit éditeur du sud de la France.

« On ne fait pas que s'amuser. C'est un

« L'objectif est d'installer le jeu sur plusieurs années, ce qui est de plus en plus difficile. »

MICHAEL RAMBEAU
Directeur de développement et de la production chez Bioviva



La France est un acteur de poids dans un secteur autrefois de niche mais qui s'est généralisé à toute la population depuis le Covid.

vrai business avec une concentration du marché à venir », assure-t-il. Au quotidien, c'est dans les rayons des magasins que tout se joue. Outre l'importance de plaire au public, reste la difficulté de s'y maintenir. « Les magasins spécialisés ne peuvent pas tout prendre. Il y a un phénomène de sélection naturelle qui s'opère forcément », analyse Matthieu d'Epenoux, dirigeant de la société Interlude, qui édite les jeux Cocktail Games. La TPE de huit salariés, installée à Versailles (Yvelines), vend plus d'un million de jeux chaque année. Elle peut compter sur ses gros succès comme Trio, le jeu de cartes sorti en 2023, écoulé à plus de 500.000 exemplaires et vainqueur de l'As d'or du jeu de l'année 2024 au Festival des Jeux à Cannes.

« Processus créatif »

Une revendication de longue date vient ternir ces bons chiffres : obtenir le statut d'objet culturel, et non de jouet. « Notre secteur se bat ces dernières années auprès de Bercy

pour qu'il y ait une clarification de la définition fiscale du livre. Des éditeurs de livres ont publié des jeux de société avec une TVA à 5,5 % alors que les éditeurs de jeux sont soumis à la TVA à 20 % », détaille Christian Molinari, le président de l'Union des éditeurs de jeux de société. D'après lui « une telle reconnaissance permettrait de mettre fin à une distorsion de concurrence avec le secteur du livre » et offrirait « une réglementation équitable et applicable à tous les acteurs qui éditent des jeux de société, quel que soit leur secteur d'activité d'origine ».

« Il y a un véritable processus créatif mené par les rédacteurs, illustrateurs, graphistes et éditeurs dans la fabrication d'un jeu de société, d'autant plus quand on veut que le joueur apprenne quelque chose », renchérit Michaël Rambeau chez Bioviva. Malgré une ébauche de structuration du secteur avec l'émergence de multiples fédérations et associations, la demande, à ce jour, est restée lettre morte. ■

Les « cafés ludiques » attirent plus de 1 million de clients

A l'initiative de quelques pionniers, un réseau des bars à jeux se structure dans l'objectif d'une meilleure reconnaissance culturelle. Ces bars à jeux revendiquent 1 million de clients.

Stéphane Frachet
— Correspondant à Lyon

De larges tables en bois bien lourd, difficiles à déplacer mais qui résistent aux allées et venues lorsqu'un jeu est étalé, une cinquantaine de clients entourés par un empilement impressionnant de deux mille boîtes de jeux : au café ludique de Lyon « Moi je m'en fous je triche », on joue tous le soir ou presque depuis 2003.

Pionnier de ce phénomène qui a explosé entre 2015 et 2020, l'établissement lyonnais a résisté au Covid « grâce au fonctionnement associatif », dit Nathalie Zakarian, qui dirige ce bar qui compte 5.000 membres. Pour la formule la plus simple, chacun d'eux verse 10 euros, ce qui ouvre le droit de jouer à volonté pendant un an, les consommations en sus. Le budget couvre le loyer du local situé sur les premières pentes de la Croix Rousse, un seul salaire et un budget de 2.000 euros d'acquisitions.

Le modèle associatif devient minoritaire

Le service et les activités de médiation pour faire découvrir les jeux aux clients sont assurés par des bénévoles. « Nous pouvons nous appuyer sur une centaine de personnes dont une moitié est très active », reconnaît Nathalie Zakarian, qui est l'une des initiatrices du Réseau des cafés ludiques (RCL), la première fédération de ces établissements née en 2017. Grâce à ce soutien précieux, le café lyonnais intervient parfois dans des écoles, des Ehpad ou des centres sociaux, ce

qui ajoute quelques recettes. « Nous n'avons jamais demandé de subventions », insiste Nathalie Zakarian.

Aujourd'hui, le RCL compte 80 membres et estime que 200 établissements existent à l'échelle du pays. Parmi ces cafés, le modèle associatif perd du terrain au profit du statut plus classique de bar. Une enquête menée en 2024 auprès des seuls adhérents du réseau a comptabilisé plus de 1 million de clients joueurs sur l'année, essentiellement des 20-35 ans. « C'est plus que les ludothèques, par exemple », glisse Nathalie Zakarian, qui est aussi jurée au festival des jeux de Cannes.

« Nous avons rejoint le groupement interprofessionnel du jeu de société pour que le jeu de société soit reconnu juridiquement comme un objet culturel ; la reconnaissance de notre réseau viendra dans un second temps », entrevoit Lucie Mérandon, dirigeante du café Les Castors à Montpellier, coprésidente du RCL.

Exemple d'effet secondaire attendu : « Un livre prêté en bibliothèque génère des fonds collectés pour abonder les droits d'auteur. Ce qui n'existe pas dans le jeu de société. C'est très inconfortable pour les auteurs de jeux et comme pour les cafés ludiques », constate Xavier Béret, qui dirige L'Heure du jeu à Rennes (Ille-et-Vilaine), ancien président du RCL.

Ce début d'institutionnalisation rappelle le combat des petites salles de musiques actuelles qui se sont regroupées pour obtenir un statut, donnant droit à des facilités pour l'emploi des intermittents du spectacle et pour décrocher des subventions du ministère de la Culture et des collectivités. A Lyon, le café associatif « Moi je m'en fous, je triche » réfléchit à rénover ses étagères qui ploient sous les boîtes de jeux. « On ne pourra pas attendre dix ans. On trouvera le budget avant », sourit Nathalie Zakarian. ■

Avec Game in France, Abeilles veut relocaliser la fabrication des jeux de société

La PME toulousaine participe au projet qui vise à rapatrier la fabrication de jeux en France. Une usine doit ouvrir cette année près de Nancy.

Laurent Marcaillou
— Correspondant à Toulouse

Game in France veut faire des jeux made in France. Cette nouvelle entreprise, constituée des éditeurs de jeux Abeilles près de Toulouse (Haute-Garonne) et Blue Orange à Pont-à-Mousson (Meurthe-et-Moselle), mais aussi du groupe de presse Ebra et d'Hugues Baechel, l'ex-directeur de l'usine lorraine France Cartes (Cartamundi) délocalisée en Espagne en 2023, ambitionne de relocaliser la fabrication des jeux de société. Lesquels sont en majorité produits en Europe de l'Est et en Asie.

En septembre prochain, une usine de fabrication de cartes, de plaques de jeux et de boîtes en carton doit ouvrir ses portes sur

2.000 mètres carrés près de Nancy. Elle devrait employer 13 salariés en 2026 pour un investissement total de 5,5 millions d'euros. Attachée à la relance de la fabrication locale des jeux de société après la fermeture en 2023 de l'usine France Cartes, la région Grand Est est un fervent soutien au projet.

« Une dizaine d'éditeurs investissent dans l'usine et plus d'une quinzaine veulent y faire fabriquer leurs jeux », annonce Christian Molinari, le président d'Abeilles, cocréateur du projet. Celui qui est aussi président de l'Union des éditeurs de jeux de société estime que le rapatriement de la fabrication en France permettra d'accroître la réactivité et la qualité en évitant les ruptures de commandes.

Fondée en 2003 à Toulouse par deux amis étudiants, Christian Molinari et Pierre Sabin, Abeilles a rencontré le succès avec Secouris, son premier jeu pour éduquer les enfants aux gestes qui sauvent. Le jeu a remporté la médaille d'or au concours Lépine en 2004 et en 2005.

Aujourd'hui, Abeilles sort une vingtaine de jeux par an sur l'éducation à la santé pour les enfants de 3 à 12 ans, vendus par les revendeurs scolaires et sur Internet. L'éditeur lancera cette année un projet d'abonnement dans les écoles, « Le cartable ludique », s'il convainc 2.000 établissements. Les familles achèteront cinq jeux livrés en classe au prix de 39,90 euros et l'école recevra un jeu gratuit pour cinq abonnements.

90 % de l'activité d'Abeilles provient des jeux d'entreprises.

Mais 90 % de l'activité d'Abeilles provient des jeux d'entreprises. L'éditeur a identifié dès 2004 le marché des banques et des assurances qui proposent des contrats de garantie pour les accidents de la vie. L'éditeur a ainsi transformé Secouris en jeu publicitaire et BNP Paribas en a demandé 75.000 exemplaires

pour former ses conseillers et ses clients. La banque a ensuite commandé 150.000 unités d'un jeu quiz des 7 familles sur les gestes qui sauvent.

Chaque année, Abeilles sort plus de 500 références de jeux de cartes, de plateau ou numériques, fabriqués à la demande pour les banques, les mutuelles ou des grandes entreprises comme Sanofi (avec un jeu sur la nutrition) ou Burger King. Les jeux portent sur la santé, la sécurité au travail, les troubles musculo-squelettiques, etc. « Nous avons une centaine d'entreprises clientes dont 20 % des sociétés du CAC 40 », précise Christian Molinari. Elles utilisent les jeux pour former les salariés et communiquer avec les clients. »

Abeilles s'est agrandi en rachetant deux éditeurs d'Anney, le fabricant de jeux narratifs familiaux Blam ! (jeu Cartavventura notamment) en 2019 et le créateur de jeux d'entreprises Ludotopia en 2024. Le petit groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 4 millions d'euros en 2024 avec 12 salariés. ■

Haffner Energy se diversifie dans le kérosène vert

INNOVATEURS

Juliette Poulain
— Correspondante à Amiens

Spécialiste de la conversion de biomasse en énergies renouvelables implanté à Vitry-le-François, dans la Marne, Haffner Energy a annoncé mercredi le succès de son augmentation de capital, qui a atteint son objectif initial de 7 millions d'euros. Lancée le 13 mars dernier, l'opération, susceptible d'être portée à 8 millions en cas d'exercice de la clause d'extension, était sécurisée à hauteur de 77,5 %. Par les engagements de souscription du cimentier Vicat, du fonds d'investissement Eurefi, des fondateurs et dirigeants d'Haffner Energy, les frères Philippe et Marc Haffner, ainsi que six autres investisseurs à l'identité confidentielle qui ont donc apporté 5,5 millions au total. Le solde, soit 1,5 million, a été levé auprès de particuliers.

Lors de son introduction en Bourse (IPO) sur Euronext Growth, début 2022, la société familiale avait déjà levé 71,7 millions d'euros. Ces fonds auraient dû permettre à Haffner Energy de développer son activité d'hydrogène vert à partir de biomasse, mais il a dû revoir sa stratégie face au retard pris par ce marché. « Notre IPO a financé beaucoup de projets en R&D et nous n'allons pas abandonner l'hydrogène. Mais l'augmenta-

Il a dit



« L'augmentation de capital va nous permettre de nous ouvrir sur des secteurs plus matures. »

PHILIPPE HAFNER
PDG de Haffner Energy

tion de capital va nous permettre de nous ouvrir sur des secteurs plus matures, comme le carburant d'aviation durable », explique Philippe Haffner, le PDG de Haffner Energy, qui compte 53 salariés et a réalisé un chiffre d'affaires de 207.000 euros en 2024.

Carburant d'aviation durable

L'entreprise fondée en 1995 a mis au point une technologie brevetée qui consiste à transformer la biomasse par thermolyse. Les déchets agricoles, forestiers, ménagers, etc., sont chauffés à 500 °C, sans apport d'oxygène, pour qu'ils se décomposent. Le gaz extrait est ensuite exposé à de très hautes températures afin de libérer un gaz de synthèse riche en hydrogène, baptisé Hypergas. « L'idée est de l'utiliser dans nos quatre productions : le carburant d'aviation durable (CAD), le méthanol vert destiné au transport maritime, le gaz de synthèse pour décarboner l'industrie et l'hydrogène vert », détaille le dirigeant. En outre, le procédé permet à Haffner Energy de récupérer un coproduit, le biochar, qui peut être valorisé sous forme d'engrais.

Le groupe familial, qui veut devenir l'un des premiers producteurs français de kérosène vert, a annoncé l'an dernier un projet d'usine près de l'aéroport de Vetry (Marne), avec un objectif fixé à 30.000 tonnes annuelles de CAD à partir de 2028. La réglementation française impose aux compagnies aériennes 1,5 % de CAD dans le kérosène.

A quelques kilomètres, à Marolles, Haffner Energy a ouvert en 2024 son centre d'essais de production d'hydrogène vert à partir de biomasse. Présentée comme une première mondiale, cette vitrine lui a permis de décrocher un contrat avec la scierie suisse Corbat. Avec son projet H2Bois, le groupe Corbat veut utiliser la technologie de Haffner Energy pour produire de l'hydrogène à partir de chutes de bois sur son site industriel de Glovelier, en Suisse. Les travaux doivent commencer en juillet prochain pour une mise en service prévue en 2026. ■



Le chiffre d'affaires de la pépite jurassienne Mahytec est tombé sous la barre des 2 millions d'euros. DR

Hydrogène : l'aventure Mahytec touche à sa fin

BOURGOGNE-FRANCHE-COMTÉ

Le groupe allemand Hensoldt, qui avait repris l'entreprise du Jura en 2021, cesse l'activité.

La lauréate du concours d'innovation 2014 subit les conséquences de la fragilité de la filière hydrogène.

Monique Clémens
— Correspondante à Besançon

Pour Mahytec, née en 2008 à Dole, dans le Jura, afin de développer des solutions prometteuses de stockage d'hydrogène pour applications mobiles ou stationnaires, l'aventure touche à sa fin. Fondée par quatre chercheurs de l'Univer-

sité de Franche-Comté spécialistes des matériaux pour exploiter des technologies de stockage sous pression ou solide, grâce à des hydrures métalliques, la PME avait été rachetée en 2021 par le groupe allemand Hensoldt qui, quatre ans plus tard, jette l'éponge.

« Le marché du stockage d'hydrogène est relativement petit et aujourd'hui, les priorités nationales concernant des puissances plus importantes. Le marché n'est pas encore mature », explique Pierre Landel, collaborateur du cabinet de dirigeants de crise Prospères, appelé début mars à la présidence de Mahytec.

Deux autres raisons à cet échec sont avancées : celle des difficultés de la filière hydrogène, dont les financements publics annoncés pour accompagner sa montée en puissance tardent à se concrétiser et pourraient être plombés par l'urgence d'investir dans la défense ; mais aussi « l'absence d'investissement d'Hensoldt dans la

R&D et la croissance de Mahytec du début à la fin », avance un expert régional de l'hydrogène qui a suivi le dossier. Ce que réfute Pierre Landel, sans toutefois préciser le montant investi depuis quatre ans par le groupe spécialisé dans l'électronique de défense.

« Cinq ans de résultats nets négatifs »

Dans la presse locale, la responsable communication d'Hensoldt France évoque « une décision économique » intervenant à la suite de « cinq ans de résultats nets négatifs ». Le chiffre d'affaires de la pépite jurassienne, lauréate du concours mondial de l'innovation en 2014, atteignait 2,7 millions d'euros en 2022, mais a dégringolé les deux années suivantes pour tomber sous les 2 millions d'euros, indique le nouveau président de Mahytec. Dans le même temps, l'effectif est passé de 40 à 23 salariés.

Mi-2023, Hensoldt avait annulé en dernière minute un investisse-

ment de 5 à 6 millions d'euros dans de nouveaux locaux destinés à lancer l'industrialisation des réservoirs. Un an plus tard, le groupe avait confié à Deloitte une mission de recherche de repreneurs qui lui aurait valu des marques d'intérêt de 51 candidats, mais aucun dossier n'a abouti. Une consultation du comité social et économique a finalement été lancée mi-mars, à l'issue de laquelle une liquidation à l'amiable est envisagée, indique Pierre Landel.

L'entreprise, dont une partie des financements provenait de subventions de programmes de recherche, avait bouclé une première levée de fonds en 2017. C'est en préparant une seconde levée qu'avait été envisagé un rapprochement avec Nexeya, une entreprise de Toulouse identifiée comme « complémentaire », finalement absorbée par Hensoldt. Le groupe allemand s'était offert Mahytec par la même occasion, pensant ainsi renforcer son expertise dans l'hydrogène. ■

Atraltech ouvre sa nouvelle usine

AUVERGNE-RHÔNE-ALPES

L'entreprise de solution de prévention d'intrusion et d'incendie a investi dans un nouveau site tout près de son siège en Isère.

Florian Espalieu
— Correspondant à Grenoble

Un investissement peut en cacher un autre. L'entreprise Atraltech vient d'inaugurer sa nouvelle usine à quelques mètres de son siège de Crolles, en Isère. Celle-ci a mobilisé une enveloppe de 10 millions d'euros sur le bâtiment de 4.500 m² - 2.500 pour la production et 2.000 pour la logistique. Victime en 2019 d'un incendie, la société avait dû déménager à quelques kilomètres la fabrication de ses systèmes d'alarme sans fil contre les incendies et les intrusions, avant de pouvoir reconstruire sur son site historique, qu'elle occupe depuis 1977.

L'activité d'Atraltech a été reprise au groupe allemand Hager en 2023 par le fonds Otium capital - détenu par le milliardaire Pierre-Edouard Stérin, fondateur des

Smartbox. Et la société devrait encore pouvoir davantage compter sur son actionnaire : « 10 à 12 millions d'euros seront injectés dans notre recherche et développement sur les trois prochaines années », explique Olivier Salaun, président-directeur général de l'entreprise depuis l'automne. Ces fonds doivent permettre de mettre sur pied une nouvelle plateforme numérique d'ici à 2027.

La société prévoit de mettre sur pied une nouvelle plateforme numérique.

Cet outil sera l'une des pierres angulaires de la bascule qu'est en train d'opérer la société. Elle a réalisé en 2024 un chiffre d'affaires de 70 millions d'euros. Dont un tiers avec de la sous-traitance pour son ancien propriétaire Hager, « mais qui est en train d'arrêter cette activité », avance le PDG. A l'avenir, Atraltech ne pourra donc s'appuyer quasiment que sur ses revenus produits - à l'exception d'une petite activité de service de sous-traitance.

Actuellement, ceux-ci sont distribués sous les marques Daitem

pour les installateurs professionnels (40 millions d'euros annuels) et Diagral pour les particuliers (7 millions). « 70 % sont destinés à l'usage résidentiel contre 30 % pour les locaux d'entreprises, alors que nous aimerions à terme que le marché professionnel soit majoritaire », éclaire le dirigeant, qui mise sur ces produits à plus forte valeur ajoutée dans le secteur « porteur » de la sécurité.

Bientôt des recrutements massifs

L'entreprise compte actuellement 380 salariés, dont 120 en production - pour moitié sur son autre usine à proximité d'Annecy, qui développe les cartes électroniques. Mais elle devrait massivement recruter, cinquante postes étant d'ores et déjà ouverts. A l'horizon 2030, Atraltech vise 130 millions d'euros de chiffre d'affaires, soit un quasi-doublement de son activité organique.

« Nous ne nous interdisons pas d'ajouter de la croissance externe ; nous sommes d'ailleurs en recherche de partenariats, à la fois sur la technologie et le service », indique Olivier Salaun. L'entreprise, déjà bien implantée en Allemagne et en Italie et présente en Espagne et au Benelux, prévoit aussi de développer son empreinte en Europe. ■

Septeo veut peser en Europe

OCCITANIE

L'éditeur de logiciels vise un milliard d'euros à l'horizon 2030, pour peser à l'échelle européenne

Hubert Vialatte
— Correspondant à Montpellier

Une course vers le milliard d'euros de chiffre d'affaires à l'horizon 2030. C'est la taille critique ciblée par l'éditeur de logiciels Septeo, installé à Lattes, à côté de Montpellier. « Si nous voulons continuer à exister dans l'industrie du software à l'échelle européenne, et se battre à armes égales avec nos compétiteurs américains et, demain, chinois, il est essentiel d'accélérer », projette Hugues Galambun, son PDG. Septeo a réalisé en 2024 un chiffre d'affaires de 420 millions d'euros, en hausse de 20 % par rapport à l'exercice précédent, pour une valorisation à plus de 3 milliards d'euros.

350 recrutements sont prévus cette année, sur des profils « de plus en plus qualifiés. Nous recherchons à présent des data scientists, des architectes informatiques, des responsables de conception et de produc-

tion de produits ». Pour atteindre son objectif, l'éditeur mise sur les croissances interne et externe. Septeo a ainsi conclu huit acquisitions en 2024, dont trois en Espagne.

Parmi elles, le rachat de Ymag, acteur dans le domaine des solutions logicielles dédiées à la gestion de la formation, permettant à l'éditeur français, positionné sur les métiers du droit, de l'immobilier, des ressources humaines, de l'expertise-comptable et de l'hospitalité, de lancer un nouveau pôle métier, portant sur l'éducation. Septeo, qui emploie 3.200 salariés en France et à l'étranger (Belgique, Canada, Espagne et Tunisie), veut investir 60 millions d'euros en 2025 en R&D, dont une large partie dans l'IA et l'utilisation de la donnée des clients. « On parle beaucoup, à juste titre, de souveraineté sur l'armement et la santé. Mais il ne faut pas que la data passe à côté, c'est un enjeu clé », insiste-t-il.

60

MILLIONS D'EUROS

Le montant que Septeo veut investir en R&D, dont une large partie dans l'IA.

Par ailleurs, un index interne d'intelligence artificielle est mis en place, pour s'assurer que les produits du groupe sont capables d'utiliser les LLM, ces systèmes d'IA capables de traiter plusieurs types de modalités de données. Pour les clients finaux professionnels, les promesses de gains de temps sont « considérables », selon Hugues Galambun.

Production d'actes notariés

Par exemple dans la génération de dossiers pour les avocats à la suite de la réception d'un contrat ou d'une assignation ou, pour les notaires, la production automatique des actes à partir des procédures de ventes. Cette dernière solution pourrait être présentée lors du prochain Congrès des notaires, en septembre prochain à Montpellier.

Détenu majoritairement par le fonds anglais Hg, Septeo est le huitième plus grand éditeur national de logiciels, selon le classement Truffle 100. Son capital a été ouvert, en novembre dernier, à Thétys Invest et GIC. Une implantation sur 18.000 m² de plancher, dans le quartier de la gare TGV de Montpellier, est à l'étude avec Altémed. « L'ambition est d'être à Montpellier ce qu'Airbus est à Toulouse », plaide Hugues Galambun. ■

Droits de douane : l'offensive de Trump crée une onde de choc sur les Bourses mondiales

BOURSE

Les annonces du président américain ont fait vaciller les marchés.

Les Etats-Unis en sont, pour l'heure, les principales victimes : Wall Street se repliait de plus de 3 % et le dollar est brutalement tombé de son piédestal.

Les Bourses européennes ont clôturé en net repli.

Sophie Rolland avec Rachel Cotte

Les Bourses mondiales ont accusé le coup au lendemain des annonces fracassantes de Donald Trump pour son « Liberation Day ». Sous le choc, les indices européens ont flanché jeudi. Le CAC 40 a clôturé en baisse de 3,3 %, le FTSE 100 londonien a perdu 1,6 %, le DAX allemand a perdu 3 %, tandis que Milan a reculé de 3,6 %.

Wall Street dévissait encore plus fortement : au moment de la clôture européenne, le S&P 500 perdait 3,7 %, le Nasdaq Composite lâchait 4,9 %, tandis que le Dow Jones se repliait de 3,2 %. Pour les marchés, l'offensive commerciale du président américain risque de fortement freiner l'économie américaine.

Après des semaines d'incertitude, Donald Trump a précisé mercredi soir les contours de sa politique commerciale « America First » (l'Amérique d'abord). Les Etats-Unis imposeront des droits de douane « réciproques » individualisés à leurs partenaires commerciaux. Ils s'élèvent à 20 % pour les produits importés de l'Union européenne.

Des niveaux inédits depuis près d'un siècle

Le Royaume-Uni s'en tire « mieux » avec un taux de 10 %, le Canada et le Mexique sont épargnés par le régime tarifaire réciproque, tandis que le Vietnam figure parmi les plus durement touchés avec des droits de douane de 46 %. « Les taux tarifaires globaux pour les pays ciblés ont été nettement plus élevés que ce que nous avions estimé », commentent les économistes de Nomura.

Les nouvelles barrières tarifaires atteignent des niveaux inédits depuis près d'un siècle. « Le 2 avril 2025 entre dans l'histoire comme le jour où le commerce mondial a bas-

culé », écrit dans une note John Plasar, spécialiste de l'investissement pour Mirabaud. « Les Etats-Unis appliqueront en moyenne un taux moyen sur les droits de douane d'environ 22 % ce qui est supérieur à celui de la tristement célèbre loi Hawley-Smoot de 1930 », abonde Christian Parisot chez Aurel BGC.

Dans ce contexte troublé, les investisseurs ont favorisé les valeurs refuges, comme la dette souveraine et l'or. Les taux américains ont touché 4 % et l'or a franchi un nouveau sommet historique jeudi, à 3.167,84 dollars l'once.

Les investisseurs craignent à la fois que les droits de douane ne ralentissent la croissance et stimulent l'inflation. Ce qui ressemble fort au scénario du pire pour les marchés mondiaux. « Le nouveau plan tarifaire du président Donald Trump est un tsunami qui frappera l'économie mondiale et aura des répercussions négatives même si elles sont encore difficiles à quantifier précisément », résume le responsable de la recherche économique d'Aurel BGC.

« L'entrée en récession de plusieurs pays émergents est possible », prévient-il. Les secteurs automobile, pharmaceutique, du luxe et de la tech font partie des plus exposés à la guerre commerciale déclenchée par les Etats-Unis.

Mais la principale victime du jour est probablement le roi dollar, brutalement tombé de son piédestal. Son indice pondéré (DXY) contre un panier constitué des devises des principaux partenaires commerciaux des Etats-Unis était en baisse de près de 1,8 % à 18 heures. De telles variations journalières sont extrêmement rares sur les grandes devises. Le dollar a enregistré sa plus forte baisse en près de dix ans par rapport à l'euro, qui atteint désormais 1,105 dollar.

« Environnement délétère »

Le billet vert est pénalisé par la politique de Donald Trump. Les coupes dans les dépenses budgétaires et la menace inflationniste liée à la guerre commerciale ont largement entamé la confiance des consommateurs et des entreprises.

Résultat : la croissance américaine vacille. Les grandes banques américaines ont relevé leurs probabilités de récession aux Etats-Unis à 35 % pour Goldman Sachs et 40 % pour JP Morgan. Le modèle de prévision de la Fed d'Atlanta montre que la croissance pourrait se contracter sensiblement au premier trimestre.

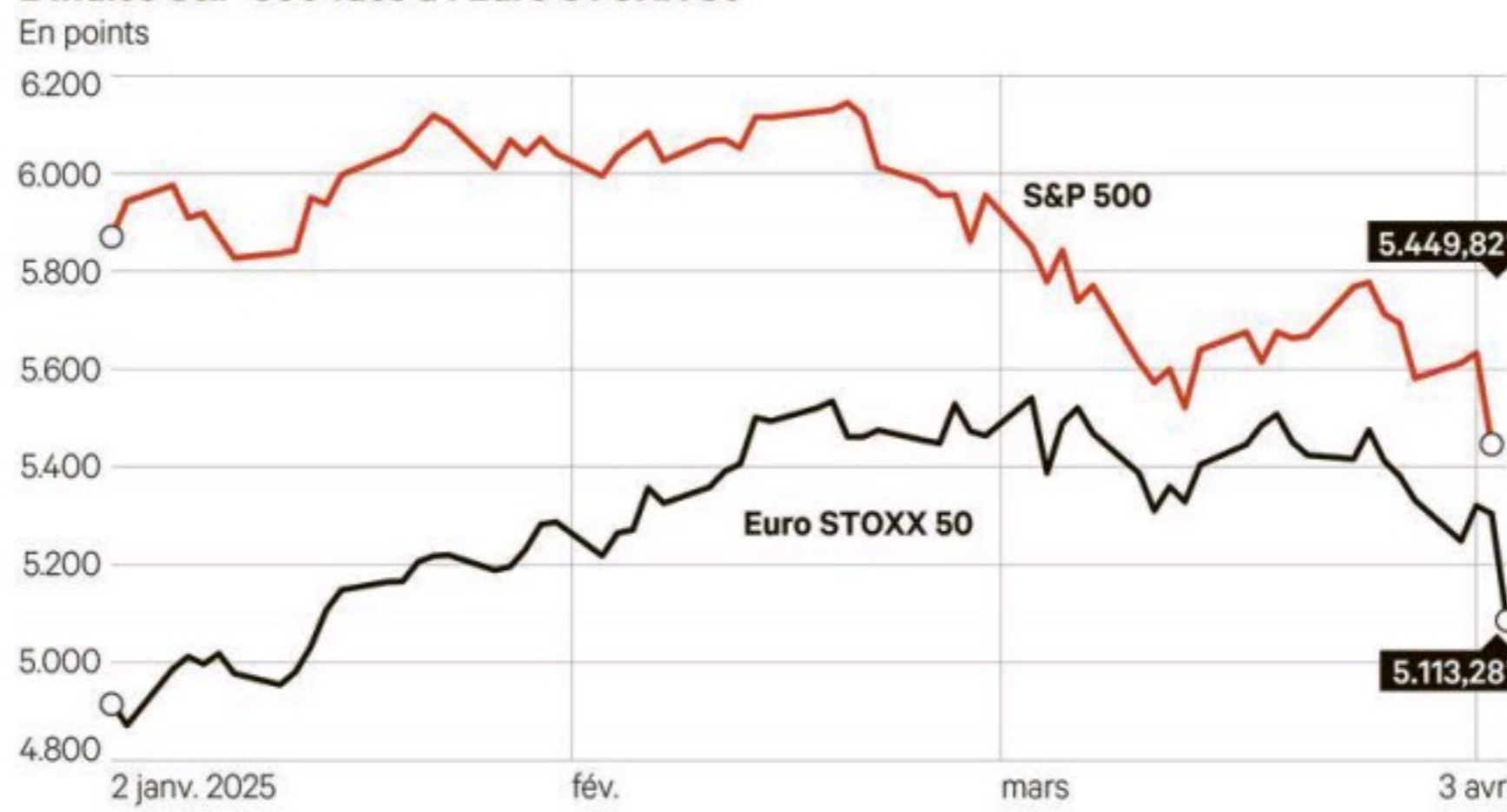
« Non seulement les droits de douane annoncés sont très élevés, mais Donald Trump s'est montré très combatif. Loin d'être conciliant,

Le dollar s'est affaibli face aux grandes devises

Indice pondéré constitué d'un panier de devises des principaux partenaires commerciaux des Etats-Unis, en points



L'indice S&P 500 face à l'Euro STOXX 50



* A la clôture des Bourses européennes

* LES ECHOS / SOURCE : BLOOMBERG

« Donald Trump s'est montré très combatif. Loin d'être conciliant, son discours reflète plutôt l'aboutissement d'une ambition. Il pourrait aller encore plus loin. »

RAPHAËL THUIN
Directeur des stratégies de marchés de capitaux chez Tikehau Capital

son discours reflète plutôt l'aboutissement d'une ambition. Il pourrait aller encore plus loin », prévient Raphaël Thuin, directeur des stratégies de marchés de capitaux chez Tikehau Capital. Pour lui, « les marchés doivent s'habituer à une nouvelle réalité, un monde avec des droits de douane durablement plus élevés ».

Et dans ce nouveau monde, les Etats-Unis souffriront plus que l'Europe, parient les investisseurs. « Les tensions inflationnistes y sont plus fortes et il est illusoire d'imaginer un rapatriement des chaînes de production rapide », poursuit le stratège.

L'environnement de marché est d'autant plus délétère que « les mécanismes de stabilisation habituellement présents sont aujourd'hui plus limités : les valorisations des actions américaines restent élevées, et la Réserve fédérale américaine restera attentive à tout signe de reprise de l'inflation », explique Raphaël Thuin. ■

Les investisseurs du monde entier se ruent sur les valeurs refuges

Les droits de douane imposés à l'économie mondiale par l'administration Trump font grimper les craintes de récession. Ce qui profite aux actifs les plus sûrs.

Guillaume Benoit et Etienne Goetz

Ce n'est pas encore le sauve-qui-peut général, mais ça y ressemble. Dans la foulée des annonces choc d'un Donald Trump célébrant le « jour de la libération » douanière, les investisseurs ont rapidement rééquilibré leurs portefeuilles au profit d'actifs sûrs, au premier rang desquels les obligations d'Etat.

Le taux des Treasuries – les titres de dette souveraine américaine – à 10 ans a plongé de près de 20 points de base (pb) au cours de la nuit. Il est même passé brièvement sous la barre des 4 % dans l'après-midi, pour la première fois depuis la victoire de Donald Trump à la présidentielle.

Option la plus violente

De l'autre côté de l'Atlantique aussi, la détente a été forte. Le taux allemand à 10 ans a reculé de 8 pb, à 2,6 % et le taux français de 6 pb pour atteindre 3,7 %, effaçant une grande partie de la hausse des rendements provoquée par l'annonce du mégaplan de relance outre-Rhin.

La brutalité de la réaction est à l'image de la surprise sur les marchés et reflète une fuite généralisée vers les valeurs refuges. La

Maison-Blanche avait gardé le suspense jusqu'au bout sur ses mesures douanières. Et elle a choisi l'option d'une augmentation générale de ses taxes aux frontières, la plus violente potentiellement pour l'économie mondiale.

Même si ce n'est pas encore le scénario le plus probable, l'éventualité d'une récession, aux Etats-Unis comme dans le monde, gagne de plus en plus les esprits. Ce qui explique que les investisseurs se détournent des actifs les plus risqués. Les Bourses ont accusé le coup en Asie et en Europe, et l'ouverture à Wall Street s'annonce sanglante.

Risque inflationniste

Sur le marché de la dette d'entreprises, les titres les plus risqués – rangés dans la catégorie spéculative – ont également souffert. En Europe, leur prime de risque moyenne, mesurée par l'indice iTraxx Crossover, a bondi à 344 pb, son plus haut depuis août 2024.

Ce repositionnement vers les obligations les plus sûres devrait durer encore quelques jours, le temps de voir quelles seront les réactions des différents pays aux mesures américaines. Mais il pourrait à terme être contrebalancé par une menace plus forte pour le marché obligataire. Celui d'un retour des pressions inflationnistes, la hausse des droits de douane risquant de provoquer par ricochet une flambée des prix à la consommation.

L'inflation provoquant une érosion des rendements obligataires, les investisseurs pourraient se

montrer plus méfiants. Et si la hausse des prix devenait trop forte, les banques centrales pourraient réorienter leurs politiques monétaires, en faisant repartir leurs taux directeurs à la hausse.

Attrait pour l'or

Autre grand bénéficiaire de ce report vers les valeurs refuges, l'or a bondi à un nouveau record en séance jeudi après les annonces de taxes douanières par le président américain. L'once est montée jusqu'à 3.167 dollars à l'ouverture des marchés asiatiques avant de baisser légèrement. A la clôture en

Ce repositionnement vers les obligations les plus sûres devrait durer encore quelques jours, le temps de voir quelles seront les réactions des différents pays aux mesures américaines.

Europe, les 31 grammes de métal jaune cotaient à 3.110 dollars. Il n'est pas rare que l'or baisse à très court terme pendant une période de stress sur les marchés. Actif ultra-liquide, il peut être revendu pour couvrir des pertes ailleurs. A plus long terme, les crises ont été favorables au métal jaune.

Depuis plusieurs années, l'or vole de record en record, soutenu par les achats massifs des banques

centrales. Les instituts d'émission ont ajouté plus de 1.000 tonnes d'or à leurs réserves ces trois dernières années, contre un peu moins de 500 tonnes la décennie précédente. Elles souhaitent ainsi réduire l'importance du dollar dans leurs réserves et donc leur dépendance aux Etats-Unis.

Le retour de Donald Trump à la Maison-Blanche et sa politique de coercition brutale à l'égard de ses partenaires commerciaux, y compris des alliés historiques, ne sont pas de nature à inverser la tendance. Au premier trimestre, les banques centrales émergentes ont continué d'accumuler du métal jaune dans leurs coffres.

« Les forces qui ont conduit à une appréciation de l'or supérieure à la normale vont probablement se poursuivre », estime Michael Hsueh, analyste chez Deutsche Bank. A la demande des banques centrales, s'ajoute celle des fonds indiciels adossés à l'or (ETF-or) sur les marchés développés. En Asie, les autorités chinoises ont assoupli la réglementation vis-à-vis de l'or et elles devraient augmenter significativement leur allocation en métal précieux, a ajouté l'expert.

Du côté des devises, le yen – qui fait partie des trois monnaies refuges du moment aux côtés de la couronne suédoise et du franc suisse – prenait 2 %, à 146 yens pour un dollar. Cette hausse risque de mettre en difficulté les groupes exportateurs japonais et d'accroître la pression sur l'indice Nikkei qui a déjà perdu plus de 6 % depuis le début de la semaine. ■

ET MAINTENANT

- Les secteurs et les pays les plus touchés par les droits de douane
- Les 10 questions à poser
- Comment les gérants voient évoluer le Cac 40
- Les valeurs et les placements épargnés

Demain chez votre marchand de journaux, votre hebdomadaire

investir

Le pétrole plonge après Trump et une décision surprise de l'Opep

Le baril de Brent perd près de 7 %, autour de 70 dollars, effaçant les gains de ces derniers mois. Les marchés anticipent une demande déprimée, alors que l'Opep a décidé, elle, d'augmenter sa production.

Nicolas Rauline

Après Trump, l'Opep... les prix du pétrole ont dévié jeudi, après les annonces des droits de douane de l'administration américaine, puis du coup de grâce surprise de l'Organisation des pays exportateurs qui ont annoncé desserrer l'étreinte sur leurs quotas de production.

Le prix du baril de Brent plongeait de 6,6 % en fin d'après-midi jeudi, autour des 70 dollars, effaçant tous les gains réalisés depuis la mi-mars. Celui de son équivalent américain, le West Texas Intermediate, cédait plus de 7 %. Ce sont les plus fortes baisses enregistrées sur une journée depuis près de deux ans.

Les producteurs américains en difficulté ?

L'annonce de l'Arabie saoudite et de ses alliés a surpris les observateurs, qui s'attendaient à les voir tergiverser après le coup de force de Washington la veille. L'Opep+ a décidé d'augmenter sa production de 411.000 barils par jour dès le mois prochain, avec deux mois

d'avance sur son plan initial, qui ne prévoyait qu'une hausse de 137.000 barils quotidiens. L'Organisation a justifié sa décision par des « fondamentaux de marché sains et des perspectives positives ».

Pour Homayoun Falakshahi, analyste chez Kpler, cette décision pourrait marquer un « changement de stratégie » de la part de l'Opep. « Cela pourrait signifier qu'elle se concentre de nouveau sur les parts de marché, souligne-t-il. Avec cette baisse des prix, on s'approche du seuil de rentabilité des nouveaux puits américains, autour de 65 dollars le baril. Elle a peut-être voulu couper l'herbe sous le pied de Donald Trump, afin que les producteurs américains en souffrent le plus. » Même au prix de souffrances pour Riyad, qui a besoin d'un baril au-dessus des 80 dollars pour équilibrer son budget.

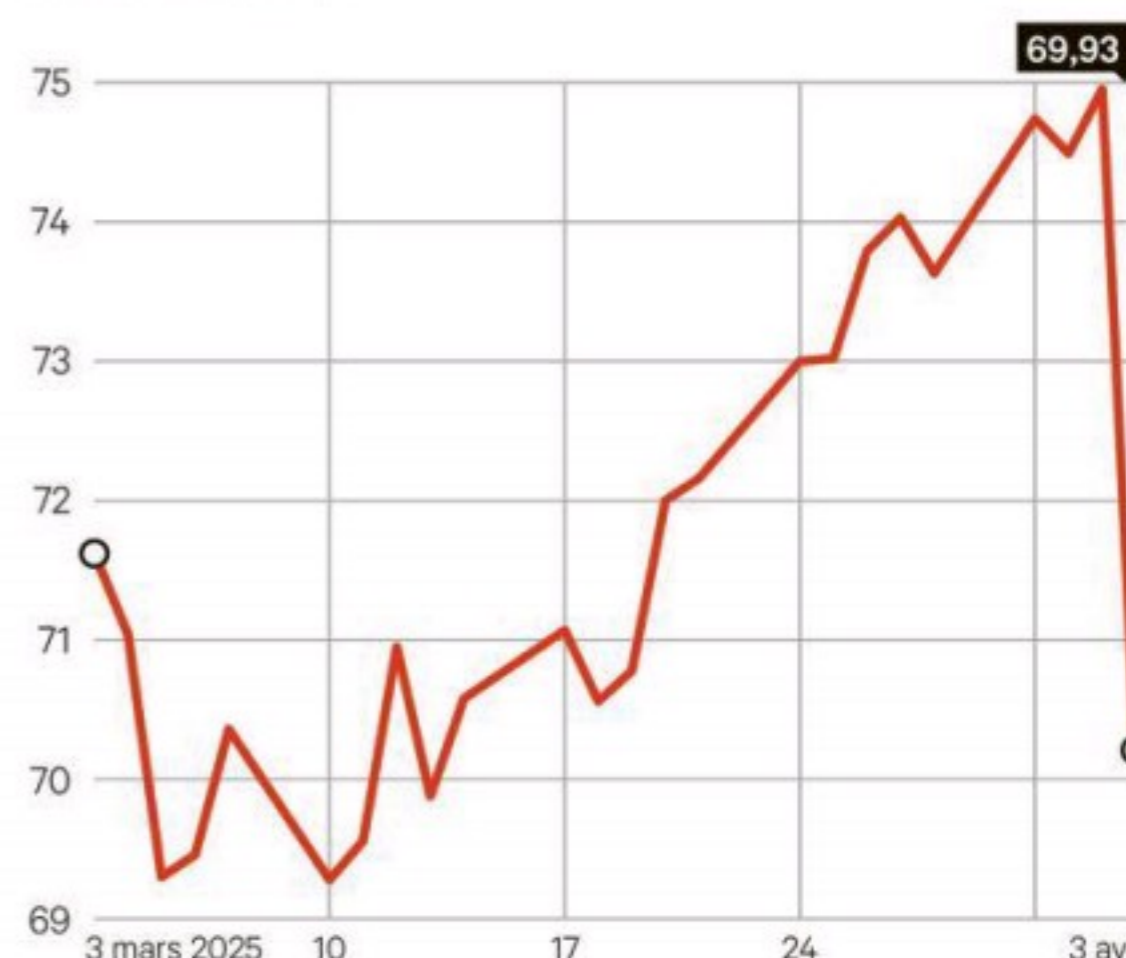
Si les prix du baril continuent leur chute, les producteurs américains pourraient décider de ralentir le rythme, pour protéger leurs marges. « L'élasticité de la production est très forte aux Etats-Unis, on peut très vite voir disparaître 300 à 400.000 barils par jour », ajoute Homayoun Falakshahi. Des parts de marché que les pays de l'Opep pourraient alors grignoter.

L'Organisation avait décidé en début d'année de remettre sur le marché - graduellement - 2,2 millions de barils par jour, après les coupes imposées ces deux derniè-



Le cours du Brent a fortement chuté en séance

En dollars par baril



* LES ÉCHOS / SOURCE : BLOOMBERG - PHOTO : CFOTO/SIPA USA/SIPA

res années destinées à stabiliser les prix. Mais les analystes estimaient que la réalisation de ce plan était difficile, à moins de faire plonger les prix, au vu de la hausse de production dans les pays hors Opep - comme les Etats-Unis, le Brésil ou le Guyana - et des incertitudes pesant sur la demande.

D'autant que ces dernières ont été accentuées par la décision de Donald Trump, mercredi, d'imposer des droits de douane historiques. Un ralentissement du commerce mondial et de la conjoncture économique pourrait en effet faire chuter la demande de pétrole. La demande chinoise est particulièrement scrutée. Une grande partie de la croissance de la consommation pétrolière a en effet été absorbée, ces dernières années, par Pékin.

L'administration Trump a pourtant pris le soin d'exempter de droits de douane les produits énergétiques. Si les Etats-Unis sont, au global, indépendants en matière énergétique grâce à sa production de pétrole et de gaz de schiste, cer-

La chute des cours mondiaux pourrait être une aubaine pour Trump, politiquement.

taines importations demeurent et n'en sont pas moins stratégiques. Le pétrole canadien, un temps menacé, est donc toujours protégé et il pourra continuer de nourrir les raffineries du Midwest américain,

qui tournent avec un brut « lourd » et épais.

L'ampleur des droits de douane a toutefois surpris les marchés, qui n'avaient pas anticipé un tel choc. Et les conséquences sur les prix du pétrole ne sont pas pour déplaire à Donald Trump, dont l'un des leit-motives est de baisser les prix à la pompe. Alors que va s'ouvrir la « driving period », ces quelques mois de l'année où les Américains conduisent davantage leur voiture, grâce aux jours fériés et aux vacances estivales, la chute des cours mondiaux pourrait être une aubaine, politiquement. Et effacer une partie des effets inflationnistes des taxes.

A moins que cette baisse ne soit compensée, dans les semaines qui viennent, par une nouvelle salve de

droits de douane, « secondaires » cette fois. Donald Trump a menacé les pays qui achètent du pétrole au Venezuela et à la Russie de les sanctionner de taxes supplémentaires. Elles atteindraient 25 % pour les pays qui commercent avec Caracas et de 25 à 50 % pour ceux se fournissant auprès de Moscou. Dans les faits, toutefois, ces mesures pourraient être difficiles à mettre en œuvre. « La menace en elle-même a suffi pour que certains stoppent leurs achats au Venezuela, comme les Indiens de Reliance. La Chine étant déjà touchée par des droits de douane prohibitifs par ailleurs, ce sera plus difficile d'agir sur elle », fait valoir Homayoun Falakshahi, qui voit le prix du baril osciller entre 65 et 70 dollars dans les deux prochains mois. ■

FORMER ET ACCOMPAGNER LES PIONNIERS DU CHANGEMENT, POUR CONSTRUIRE LE MONDE DE DEMAIN

REJOIGNEZ NOS PROGRAMMES MASTERS SPÉCIALISÉS, MBA OU EXECUTIVE MASTERS SPÉCIALISÉS®.



EMPOWERING CHANGEMAKERS FOR A BETTER SOCIETY*

*Former et faire grandir les acteurs du changement oeuvrant pour une société meilleure

Les banques américaines prises dans la tempête Trump

BANQUE

Les grands établissements financiers de Wall Street ont enregistré leur pire performance boursière au premier trimestre.

Du jamais-vu depuis la faillite de SVB et la crise des banques régionales en mars 2023.

Krystèle Tachdjian

Retour sur terre pour les banques américaines. Après avoir été portées par l'élan qui a suivi la nomination de Donald Trump et l'espoir d'une vague de dérégulation financière, elles déchantent en Bourse. Avant même que Donald Trump ne lance ouvertement les hostilités de sa guerre commerciale, et ne déroule le pire des scénarios envisagés, elles ont souffert de cette période d'incertitude politique.

Au premier trimestre, les actions bancaires américaines ont affiché leur pire performance depuis la faillite de SVB et la crise des banques régionales, il y a deux ans. L'indice KBW des banques américaines a chuté de 3,9 % au cours des trois premiers mois de l'année, du jamais-vu depuis mars 2023. Jeudi après-midi, il dégringolait encore de 8,5 %.

Craintes de récession

Les banques américaines ont été secouées par le séisme provoqué par les tarifs douaniers martelés par Donald Trump. Morgan Stanley dévissait de 9,5 %, JP Morgan abandonnait 7 %, Citigroup trébuchait de 10 %. Les fleurons bancaires de Wall Street se dirigeaient vers leur plus forte baisse depuis leur pire séance de mars 2023.

A l'inverse, les établissements de crédit du Vieux Continent ont retrouvé la faveur des investisseurs, enregistrant un rebond spectaculaire au premier trimestre. Car depuis le début de l'année, les craintes que la guerre commerciale du président Donald Trump ne fasse

déréguler l'économie ont poussé les investisseurs à réallouer une partie de leurs capitaux en Europe. L'écart de valorisation avec leurs concurrents américains s'est ainsi réduit mais il demeure élevé.

S'il la vision des investisseurs américains à l'égard des banques européennes s'est améliorée ces derniers mois, celles-ci n'ont cependant pas été épargnées par l'onde de choc qui a secoué les places boursières européennes, le compartiment bancaire a été l'un des plus maltraités en Bourse jeudi.

La politique de l'administration républicaine, jugée inflationniste, fait craindre un net ralentissement de la croissance économique outre-Atlantique, à tel point que désormais une récession n'est plus exclue.

Autre ombre au tableau. La semaine dernière, la publication par la banque Jefferies de résultats jugés décevants a alimenté les craintes pour les banques d'investissement à Wall Street. La reprise



Après avoir été portées par l'élan qui a suivi la nomination de Donald Trump et l'espoir d'une vague de dérégulation financière, les banques américaines déchantent en Bourse. Photo Getty Images Via AFP

tant attendue des transactions pourrait être plus lente que prévu.

« Les politiques commerciales agressives du président Donald Trump ont introduit une incertitude politique et économique significative qui rend les entreprises indépendantes et celles soutenues par des fonds d'investissement hésitantes à procéder à des fusions et acquisitions dans un contexte plus incertain que d'habitude », a déclaré à Reuters Michael Ashley Schulman, parte-

- 8,5 %

LA CHUTE DE L'INDICE KBW des banques américaines, jeudi après-midi. Sur les trois premiers mois de l'année, il a dévissé de 3,9 %.

naire et CIO chez Running Point Capital Advisors.

De quoi renforcer les inquiétudes alors que les grandes banques de Wall Street, JP Morgan Chase, Wells Fargo et Morgan Stanley s'apprêtent à publier leurs résultats trimestriels le 11 avril. Les analystes ont déjà abaissé leurs prévisions de bénéfices des sociétés financières en prévision de la prochaine série de publications de résultats. ■

La BCE sur le qui-vive face aux risques géopolitiques

La Banque centrale européenne n'écartera pas la perspective d'une hausse des provisions des banques. Sans être directement visé par les taxes douanières de Trump, le secteur financier pourrait subir les répercussions d'un ralentissement de la croissance.

Ingrid Feuerstein

Les banques devront-elles renforcer leurs provisions face aux tensions géopolitiques qui s'accumulent ? La BCE n'écartera pas cette perspective, comme l'indique son dernier bulletin macroprudentiel publié mercredi. Au moment où l'administration Trump impose des tarifs douaniers sans précédent à ses partenaires commerciaux, le superviseur s'est penché sur les risques que les événements géopolitiques font peser sur la stabilité finan-

cière. Et ils sont importants, selon les auteurs de cette note.

« S'appuyant sur 120 ans de données, l'analyse révèle qu'un risque géopolitique accru a été associé à une capitalisation plus faible des banques au cours du siècle dernier », souligne l'étude. A noter que l'indice de risque géopolitique utilisé classe le conflit à Gaza et la guerre en Ukraine à un niveau légèrement moins élevé que la guerre du Golfe ou le 11-Septembre. Il n'en demeure pas moins que le contexte actuel « a des implications significatives pour la stabilité financière et donc aussi pour la politique macroprudentielle ».

Risque difficilement quantifiable

Comme le souligne l'étude, le risque géopolitique, à l'inverse du risque de crédit, présente de nombreuses facettes et n'est pas directement quantifiable, dans la mesure où il

émerge de différents facteurs, qu'ils soient politiques, économiques ou sociaux. Entre les pertes humaines, les destructions matérielles, les faillites d'entreprises, l'augmentation des prix du pétrole, et par conséquent, la hausse de l'inflation et des taux d'intérêt, les conséquences peuvent être multiples.

Chocs commerciaux

Dans ce contexte, la note considère que des réserves en capital supplémentaires seraient « particulièrement adaptées pour faire face aux risques géopolitiques dans le contexte actuel d'incertitude accrue ». Ces réserves peuvent ainsi être libérées lorsque les chocs se matérialisent.

Parmi ces risques géopolitiques, celui d'une guerre commerciale paraît le plus imminent. Dans leurs stress tests, les autorités de supervision ont déjà pris en compte le spectre de la menace des chocs commerciaux. L'Autorité bancaire euro-

péenne avait indiqué en janvier que le scénario auquel elle soumettrait les banques tiendrait compte d'« une escalade hypothétique des tensions géopolitiques, accompagnée de politiques commerciales de plus en plus repliées sur elles-mêmes au niveau mondial, qui provoquent une augmentation des prix de l'énergie et des matières premières, des perturbations dans la chaîne d'approvisionnement ». Les résultats définitifs devraient être connus en août.

D'ici là, les banques auront déjà absorbé une partie de ce choc en grandeur nature, avec l'instauration des barrières douanières tout juste actée par Trump. « Bien qu'elles ne soient pas directement visées, les banques pourraient subir des effets de second ordre par le biais d'une croissance du PIB plus faible et d'effets négatifs sur la solvabilité des secteurs financés », relèvent les analystes de Jefferies dans une note publiée jeudi. ■

Déontologie : l'arrivée d'Alexis Kohler à la Société Générale encadrée par la HTVP

BANQUE

La Haute Autorité pour la transparence de la vie publique a publié sa délibération validant le transfert d'Alexis Kohler à la SG.

Le précieux sésame comporte toutefois certaines bornes.

De secrétaire général de l'Elysée à la présidence... de la banque d'investissement de Société Générale, il n'y a qu'un pas. Il a été franchi par Alexis Kohler il y a moins d'une semaine. Son arrivée au sein de la banque française a été officialisée pour juin 2025, le 28 mars. Mais cela faisait plusieurs semaines que la rumeur enflait, la presse relayant que son transfert restait conditionné au feu vert de la Haute Autorité pour la transparence de la vie publique (HTVP). Sa délibération, datée du 25 février, était restée jusque-là con-

fidentielle. Elle vient d'être mise en ligne sur son site Internet et porte sur la compatibilité de sa nomination avec les fonctions exercées au cours des trois dernières années.

Si celui qui a travaillé aux côtés d'Emmanuel Macron pendant près d'une décennie peut se réjouir d'avoir obtenu un feu vert, pour autant ce n'est pas un blanc-seing. Il devra veiller à garder ses distances avec ses anciennes relations au plus haut niveau de l'Etat pendant une période déterminée.

Une rupture avec les poids lourds politiques

Alexis Kohler « pourrait, dans le cadre de son activité au sein de la Société Générale, entreprendre des démarches auprès des pouvoirs publics », pointe la HTVP. Dans ces conditions, elle estime qu'il « convient d'encadrer les futures relations professionnelles de l'intéressé afin de prévenir tout risque de mise en cause du fonctionnement normal, de l'indépendance et de la neutralité de l'administration ». Sa nomination est compatible avec les fonctions publiques

qu'il a exercées, « sous réserve qu'il s'abstienne, dans le cadre de sa nouvelle activité professionnelle, de réaliser toute démarche, y compris la représentation d'intérêt » auprès de plusieurs poids lourds politiques.

Sont expressément cités : Jean Castex, Elisabeth Borne, Gabriel Attal, Michel Barnier et François Bayrou. Cela concerne aussi « des ministres de plein exercice de leurs gouvernements respectifs, tant que ceux-ci seront membres du gouvernement ou dans l'hypothèse où ils seraient amenés à exercer à nouveau des fonctions gouvernementales ».

Sont également mentionnés : la secrétaire générale du gouvernement et sa directrice adjointe, les directeurs de cabinet des Premiers ministres évoqués préalablement, les directeurs de cabinet du ministre chargé de l'Economie et des Finances au cours des trois dernières années. Tant qu'ils occupent des fonctions publiques ou dans l'hypothèse où ils en exerceraient à nouveau. Cette réserve concerne aussi des collaborateurs du président de la République au cours des trois der-

nières années. Elle vaut jusqu'à l'expiration d'un délai de trois ans suivant la cessation de la relation de travail entre Alexis Kohler et la personne concernée.

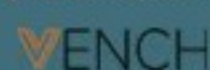
Dossiers judiciaires

La Haute Autorité rappelle par ailleurs qu'il incombe à Alexis Kohler « de n'utiliser aucun document ou renseignement non public dont il aurait eu connaissance du fait de ses anciennes fonctions publiques, sans limite de durée ». Elle n'a en revanche identifié aucune interférence avec la Société Générale dans le cadre de ses fonctions publiques au cours des trois dernières années, et écarte ainsi le risque de prise illégale d'intérêts, « sous réserve de l'appréciation souveraine du juge pénal ». Alexis Kohler doit faire face à plusieurs dossiers judiciaires.

« Le projet de mobilité professionnelle de M. Kohler n'apparaît pas de nature à faire naître un doute sur le respect, par l'intéressé, des principes déontologiques qui s'imposaient à lui dans l'exercice de ses fonctions publiques », conclut la HTVP. — K. T.

ventes aux enchères publiques //

EN PARTENARIAT AVEC



93 VENTE aux enchères publiques Tribunal Judiciaire de BOBIGNY (93)
Immeuble EUROPÉEN - Salle d'audience G - 7^{ème} étage 1 promenade Jean Rostand
93000 BOBIGNY le mardi 20 mai 2025 à 14h. EN UN LOT

APPARTEMENT à ÉPINAY SUR SEINE (93)
10-12 rue Dumas (Bât.A)

Au 4^{ème} étage : entrée, SdB, 2 chambres, débarras, pièce principale, double séjour à usage de chambre, cuisine, WC - Au ss : CAVE n° 25 (Loués)

Mise à Prix : 50.000 €

Consignation : 5.000 € à l'ordre du Bâtonnier Séquestre

S'adresser : - À la SCP DROUX - BAQUET, Avocats au Barreau de la Seine Saint Denis, 14 allée Michelet (93) LES PAVILLONS SOUS BOIS, TEL. 01.48.47.43.47, dépositaire d'une copie du CCV - À Me Julien SEMERIA, SELARL 9 JANVIER, Avocat, 20 rue Alexandre Prachay (95) PONTOISE, Tél. 01.34.24.94.40 - www.9janvier-avocats.com - Au Greffe du JEX du TJ de BOBIGNY, où le CCV est déposé (N° RG 25/00183)

- Visite le mardi 6 mai 2025 de 15h. à 15h30

- INTERNET : www.avoventes.fr

Retrouvez toutes les informations sur le site www.vench.fr (réf : 159160)

75 Vente aux enchères publiques sur Surenchère, au Tribunal Judiciaire de PARIS, Parvis du Tribunal de PARIS, à PARIS 17^{ème} le JEUDI 15 MAI 2025 à 14h

UN LOCAL A PARIS 18^{ème}
106 boulevard de Clichy

De 85,56 m², dans le bât. A, au Rdc compr. : 2 vastes pièces en enfilade (boutique sur rue et arrière-boutique), en travaux. UNE CAVE n° 7. Inoccupé à la date du PVD du 06/09/2023 - Voir sur place.

Mise à Prix : 663.300 € - résultant de la surenchère

Consignation pour enchérir : Chèque de banque à l'ordre du Bâtonnier Séquestre représentant 10% du montant de la mise à prix soit 66 330 €.

Rens : M^e Julie COUTURIER membre de JCD Avocats, Avocat au Barreau de PARIS, 81 rue de Monceau 75008 PARIS - T. 01.56.59.29.45 de 10h à 12h. Le cahier des conditions de vente peut être consulté en original au Greffe du Juge de l'Exécution du Tribunal Judiciaire de PARIS RG N° 23/00277 et en copie au Cabinet de M^e Julie COUTURIER. Renseignements sur sites Internet : www.avocats-ventes.com et www.licitor.com

VISITE SUR PLACE LE : 12 MAI 2025 DE 11H00 à 12H00

Retrouvez toutes les informations sur le site www.vench.fr (réf : 159163)

93 VENTE aux enchères publiques sur réitération au Tribunal Judiciaire de BOBIGNY (93)
Immeuble EUROPÉEN - 1 Promenade Jean Rostand - 7^{ème} étage - Salle G
le mardi 20 mai 2025 à 14h. EN UN LOT

PAVILLON D'HABITATION à DRANCY (93)
80 rue du 11 Novembre

Comprenant au Rdc : entrée, cuisine, WC, salon - À l'étage : SdB avec WC, 3 chambres, penderie - Au ss : GARAGE - Jardin et terrasse. Les lieux sont occupés sans titre.

Mise à Prix : 180.000 €

Avec faculté de baisse du quart, puis de la moitié à défaut d'enchère (Précédemment adjudgé : 341.000 €)

Consignation pour enchérir 18.000 €

S'adresser : - À Me Jean-Claude GUIBERE, Avocat, 34 rue de Bourgogne (93) BOBIGNY, Tél. 01.48.969.969, dépositaire d'une copie du CCV - Au Greffe du JEX du TJ de BOBIGNY où le CCV est déposé

- Pour visiter le lundi 5 mai 2025 de 13h00 à 14h00

Retrouvez toutes les informations sur le site www.vench.fr (réf : 159163)

Si vous souhaitez paraître dans cette rubrique : contact@immolegal.fr Tél : 01.42.96.96.72

LES MEILLEURES OPPORTUNITÉS AUX ENCHÈRES
Retrouvez le calendrier des prochaines ventes aux enchères et consultez gratuitement les résultats ainsi que notre newsletter sur le site : Vench.fr

euronext

SÉANCE DU 03 - 04 - 2025
CAC 40 : 7598,98 (-3,31%) NEXT 20 : 11298,53 (-1,05%)
CAC LARGE 60 : 8190,56 (-3,19%)
CAC ALL-TRADABLE : 5628,79 (-3,16%)
DATE DE PROROGATION : 26 AVRIL

CAC 40

Table listing CAC 40 components with columns for ticker, volume, price, and various performance metrics.

Table listing various French stocks with columns for ticker, volume, price, and performance metrics.

SRD

Table listing SRD (Small and Retail Dividend) components with columns for ticker, volume, price, and performance metrics.

VALEURS FRANÇAISES

Table listing various French stocks with columns for ticker, volume, price, and performance metrics.

SRD Suite

Table listing SRD Suite components with columns for ticker, volume, price, and performance metrics.

VALEURS FRANÇAISES

Table listing various French stocks with columns for ticker, volume, price, and performance metrics.

SRD Suite

Table listing SRD Suite components with columns for ticker, volume, price, and performance metrics.

VALEURS FRANÇAISES

Table listing various French stocks with columns for ticker, volume, price, and performance metrics.

AUTRES VALEURS DE LA ZONE EURO

Table listing other European stocks with columns for ticker, volume, price, and performance metrics.

VALEURS ZONE INTERNATIONALE

Table listing international stocks with columns for ticker, volume, price, and performance metrics.

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

carnet



PORTRAIT

par Hubert Vialatte

Jalil Benabdillah, la voix des territoires



Lydia Leucaprenier/Région Occitanie

De Casablanca, où il a grandi avec ses dix frères et sœurs à Alès en Occitanie, Jalil Benabdillah aura gravi tous les échelons. A 58 ans, le vice-président de la région Occitanie, chargé de l'économie, de l'emploi, de l'innovation et de la réindustrialisation, vient d'être propulsé, début mars, président du CNER, cette fédération nationale des agences d'attractivité, de développement et d'innovation, qui regroupe 82 membres. Il prend la relève de François Rebsamen, nommé ministre de l'Aménagement du territoire et de la Décentralisation.

« C'est la première fois, en soixante-treize ans, que le CNER élit un président n'ayant pas de fonctions nationales », déclare Jalil Benabdillah, avant d'esquisser d'une voix posée, sa future feuille de route 2025-2028. « Je veux incarner la voix des territoires auprès de Business France, de la Banque des Territoires, de Bpifrance ou des ministères. »

Onze ans de mandats locaux

L'animation des territoires, cet entrepreneur alésien, connaît par cœur. A la tête de SD Tech, fabricant de poudres fines qu'il a cofondé et qui emploie 50 salariés, il enchaîne, depuis onze ans, les mandats locaux ou régionaux. Il a d'abord été conseiller municipal d'Alès, un « modèle de réindustrialisation sur un ancien bassin minier » à ses yeux. Puis, il est devenu vice-président de l'agence Alès Myriapolis, aux côtés du maire LR Max Roustan. Il a aussi créé le réseau d'entrepreneurs Leader. Infatigable voyageur, travailleur acharné, ne dormant qu'une poignée d'heures par nuit « car le sommeil a toujours été pour moi une petite mort », il organise aussi des missions à l'export, notamment au Maroc.

De quoi se faire repérer par Carole Delga : la présidente PS de l'Occitanie et de Régions de France a intégré cet homme de réseau dans son équipe victorieuse aux régionales de 2021. A ses côtés, Jalil Benabdillah gère l'agence Ad'Occ. Où puise-t-il cette énergie ? « J'ai envie d'être utile, et de servir le plus grand nombre », glisse-t-il.

Au CNER, sa connaissance du terrain est un atout, à l'heure où les enjeux de réindustrialisation et de souve-

raineté resurgissent tandis que l'argent public se fait rare. « Il faut que les territoires expriment davantage leurs spécialisations respectives, plaide-t-il. Il ne sert à rien de "vendre" un type de projet dans un lieu inadapté. »

Son rôle ? Etre un courroie de transmission entre local et national. « Chacun se bat pour la réindustrialisation et plutôt bien. Mais il va falloir la faire ensemble », note Alexandre Coulet, président de Leader Occitanie. « Quelles sont les pistes de synergies ? Comment mieux travailler la capillarité sur le terrain ? Voilà des enjeux clés de son mandat au CNER », renchérit Samuel Hervé, président du Medef Occitanie. Jalil Benabdillah pourra s'appuyer sur sa capacité à fédérer. « C'est un personnage solaire, qui sait unifier, donner une trajectoire de façon instinctive », poursuit Alexandre Coulet.

Mais le nouveau patron de la fédération n'oublie pas d'où il vient. Passionné de foot, de rugby et de culture – sa fille aînée, violoniste, vient d'intégrer l'Orchestre français des jeunes –, ce père de trois enfants a demandé à ses équipes de sanctuariser ses rares créneaux libres pour ses proches. « Je ne veux pas que des amis pensent que j'ai changé, et je veux rester disponible pour ceux qui m'ont aidé », confie le dirigeant, parfois un brin nostalgique.

Ce franco-marocain vient d'ailleurs de relire « Les Identités meurtrières », d'Amin Maalouf, portant sur la binationalité. « Le populisme gagne l'Europe, l'arrivée de Trump bouscule la géopolitique mondiale, dit-il. Le débat public ne correspond plus à la société du vivre-ensemble ni à l'intelligence collective pour laquelle je me bats. » Et ce scientifique, diplômé de l'IMT Mines Alès, de se demander « si le progrès technologique, qui n'a jamais été aussi développé, est finalement positif ». Mais le goût de l'action revient vite. Il sort ce mardi du Sénat, où il était auditionné sur les missions des collectivités territoriales en matière de développement économique. Et met déjà le cap sur le forum national du CNER, en novembre prochain. ■

ENTREPRISES

BURSON
Eloi Asseline devient CEO pour la France de ce groupe de communication.

Eloi Asseline, 46 ans, titulaire d'une maîtrise de droit et d'un diplôme de Neoma, a d'abord été en poste à l'ambassade de France en Inde et à Bahreïn. Il est ensuite devenu directeur des opérations de Weber Shandwick Paris et vice-président senior, brand marketing. Depuis 2018, il était CEO de Weber Shandwick Paris.

ICADE
Bruno Valentin Emmanuel Noyer sont nommés directeur financier et chef data officer de ce groupe immobilier, filiale de la Caisse des dépôts. Bruno Valentin siègera au comité exécutif.

Bruno Valentin, 59 ans, titulaire d'un master 1 en gestion de Paris-Dauphine, est expert-comptable. Entré chez Klépierre en 2004, il fut directeur du contrôle de gestion et des comptabilités. Membre du comité de direction dès 2008, il a été nommé, cinq ans plus tard, directeur financier adjoint. L'année dernière, il avait créé sa propre structure de conseil dédiée aux acteurs de l'immobilier.

Emmanuel Noyer, 44 ans, ancien élève de l'Ecole Polytechnique, diplômé de l'université de Paris-I, a d'abord exercé au sein de Capgemini Consulting et d'Ekimetrics. En 2015, il a rejoint Carrefour France au poste de directeur data analytics e-commerce alimen-

taire. Trois ans plus tard, il avait été nommé directeur data intelligence de la marque Yves Rocher et du groupe Rocher. Dès 2021, il fut chef data officer France de Lefebvre-Daloz. En parallèle, il est devenu associé fondateur d'Ilustra Learning.

BABILOU FAMILY
Yann Lebourdais accède au poste de chef financier officer du spécialiste des crèches.

Yann Lebourdais, 50 ans, titulaire d'un DESCF au Conservatoire national des Arts et Métiers, a officié chez Deloitte et BNP Paribas. A partir de 2012, il a travaillé chez GrandVision en tant que directeur financier pour le Brésil pendant dix ans puis pour le Mexique durant deux ans. Il a ensuite occupé le poste de CFO régional au siège à Amsterdam. En 2023, il était devenu CFO de Zadi&Voltaire.

ORACLE
Nicolas Savary est désormais senior vice-président chargé d'Oracle Consulting EMEA chez le fournisseur d'applications et de plateforme cloud.

Nicolas Savary, 48 ans, est titulaire d'un master of science en ingénierie aérospatiale de l'université d'Etat de Pennsylvanie et d'un MBA de l'université de Stanford. Durant plus de dix ans, il a officié chez SAP où il a notamment dirigé les organisations marketing européennes et asiatiques. Entré chez Oracle en 2019, il y avait été promu vice-président Europe du sud - Oracle Applications.

Ils sont nés un 4 avril

- Gilles Bénéplanc, directeur général de Verlingue et d'Adelaïde, 66 ans.
- Daniel Cohn-Bendit, ancien député européen, 80 ans.
- Robert Downey Jr, acteur, 60 ans.
- Michel Emelianoff, CEO de i2a, 55 ans.
- Vincent Feltesse, homme politique, 58 ans.
- Fabrice de Gaudemar, cofondateur de Qotto, 51 ans.
- Fanny Jacq, psychiatre, présidente-cofondatrice de MentalTech, 48 ans.
- Patrick Jeantet, ancien président du directoire du groupe Keolis, président de la Fédération des industries ferroviaires, 65 ans.
- Aki Kaurismäki, cinéaste, 68 ans.
- Yves Laszlo, mathématicien, spécialiste de la géométrie algébrique, 61 ans.
- India Mahdavi, architecte, 63 ans.
- Jacques Maire, de la Compagnie française des expositions-Cofrex, Commissaire Général pour la France de l'Exposition Universelle Osaka 2025, 63 ans.
- Daniela Riccardi, CEO de Moleskine, 65 ans.
- Jérémie Sachoux, fondateur de Pistol Guitars, 47 ans.

Envoyez vos nominations à carnetlesechos@nomination.fr

EURONEXT HORS SRD										ACTIONS FRANÇAISES	
ISIN	VALEUR	OUV	+HT	+BS	CLÔT	ÉCART	VOL				
FR0013185817	ABEC	Δ	C 9,4	9,4	9,34	9,34	-0,05	1569			
FR001216852	ABONYX PHARMA	Δ	B 1,232	1,248	1,206	1,248	-0,8	19385			
FR001004H16	ABL DIAGNOSTICS	C	5,5	5,5	5,5	5,5		4			
FR0000056022	ACANTHE DEV.	C	0,324	0,333	0,324	0,328	+0,31	6107			
FR000007861	ACTEOS	Δ	C 107	107	1015	1015	-514	2259			
BE0974269012	ADC SBC	C									
FR001007284	ADIS FARMA	B	1,25	1,25	1,19	1,2	-0,83	14872			
FR001333077	ADRIANTIC MEDICAL	B	1,37	1,415	1,34	1,34	-2,9	4547			
FR000002645	ALAN ALLMAN	C	4,78	4,8	4,78	4,8	+0,42	192			
FR0000033837	ALTAMIR	B	24,1	24,2	23,7	23,7		57			
FR001278667	AMPLITUDE	Δ	C 61	61	6	6		3835			
FR001285536	ARTEA	C	9,9	9,9	9,9	9,9		1			
FR000007652	ARTICIS NCM	A/1100	1100	1100	1100			2			
FR001004JW8	ARVERNE GROUP	B	399	399	39	394	-0,5	131			
FR00192700	ATEME	Δ	B 397	407	39	396	-1,58	6217			
FR0013455482	ATLAND	B	44	44	44	44		10			
FR0000061780	AUGROS CP	C									
FR0000039222	AUREA	Δ	C 5,42	5,42	5,4	5,26	-2,95	2165			
FR001000C97	AVENIR TELECOM	C	0,056	0,057	0,053	0,055	+4,36	551523			
FR000002788	BARBARA BUI	C									
FR000402208	BASSAC	B	58,8	58,8	58,8	58,4	-0,67	1577			
FR0000074254	BOURSE DIRECT	C	4,52	4,52	4,44	4,52		247			
FR000001017	BURELLE	A	331	332	325	325	-211	315			
SN0000033192	C.F.O.A.	C	12,4	12,4	12,4	12,4	+58,97	50			
FR0000045544	CA TOULOUSE ST CC	C	81,1	81,3	80	81,3	+0,29	872			
FR001015186	CAFCM	C	792	812	746	8	+1,01	14075			
FR001015302	CATANA GROUP	Δ	B 4,33	4,35	4,16	4,19	-3,35	23581			
FR001019379	CBO TERRITORIA	C	364	364	363	3,63	-0,28	20007			
FR004037763	COHERIS	Δ	C 814	814	772	8	+4,44	87			
FR0000044323	CRCAM ALPES PRCLV	C	96,2	96,2	93,5	94,5	-0,77	927			
FR0000085056	CRCAM ATL. VENDEE	C	99,98	99,99	99,4	99,41	-0,17	339			
FR0010483768	CRCAM BRB PCL CC	B	219	219	218,2	218,2	-0,82	5655			
FR0000045213	CRCAM ILLÉ-VILVAINÉ	C	77	78,5	77	78,5		467			
FR0010461053	CRCAM LANGUEDOCCI	C	6,1	61,2	61	61	-0,6	227			
FR0000045235	CRCAM LOIRE HAUTE	C	68,8	68,8	68	68	-116	288			
FR0000045528	CRCAM MORRHAN	C	77,49	77,49	76,5	76,51	-1,27	119			
FR0000085514	CRCAM NORD FR.	B	17,25	17,31	17,5	17,26	-0,81	6514			
FR0000044364	CRCAM NORM. SEINE	C	99,98	99,98	99,49	99,49	-0,5	503			
FR0000045528	CRCAM PARIS IDF	B	72,61	72,61	71,25	72	-0,69	646			
FR0000045346	CRCAM SUD RHONE	C	147	147	146	147	-0,4	378			
FR0000045304	CRCAM TOURPOITOU	C	85,99	85,99	85,6	85,6	-0,45	149			
FR0000050395	CROSSWOOD	C	109	109	109	10,9		10			
FR0000062578	DEKUPLE	Δ	C 315	318	312	317	+0,96	177			
FR00000605260	DOCKPETRAMBES	CE45	670	670	645	670	+3,08	12			
FR0010428771	EAGLE FOOTBALL GRΔ	C	184	188	178	188	+1,35	5204			
FR0000035719	ELECT ET EAUX MAC.	C	38	38	38	38	+0,53	2365			
FR0000031023	ELECTSTRASBOURG	B	1375	138,5	137	138,5	+0,36	893			

EURONEXT HORS SRD										ACTIONS FRANÇAISES	
ISIN	VALEUR	OUV	+HT	+BS	CLÔT	ÉCART	VOL				
FR004527638	EXEL INDUSTRIES	B	38,4	38,4	37,8	37,8	-1,56	751			
FR0000031816	FLPP	C	0,25	0,25	0,25	0,28	+1,63	3000			
FR0000061418	INDICAL OFF.SOL.	C	27,4	27,4	27,4	27,4		1			
FR0000060538	INDICAL REAL EST.	B	175	175	175	175	+2,94	6			
FR0010665280	IRGAC AERO	Δ	C 8,96	8,96	8,72	8,8	-3,33	10919			
FR0010341032	IONCIERE IEA	B	34,8	35	34,1	34,9	+0,29	495			
FR0010058181	IRFCSEE POWER SA	B	0,87	0,839	0,78	0,791	-3,54	108632			
FR0010688079	FREY	B	278	278	278	278		305			
FR0000034894	GAUMONT	B	82	82	80	80	-2,44	8			
FR0000053035	GEA	Δ	C 86,5	87,5	85,5	87,5	+1,16	26			
CH030840385	GENEURE AW	Δ	B 0,009	0,009	0,009	0,009	-15,39	20616			
FR001261646	GRUPE PARTOUCHE	B	18,75	18,75	18,7	18,7		14			
FR0010214064	GRUPE PIZZORNO	C	66	66	64,2	64,2	-3,31	338			
FR0000064785	HALLOTTE GROUP	Δ	B 2,84	2,84	2,35	2,48	-1,298	33066			
FR0000054231	HIGH CO.	Δ	C 3,03	3,03	2,98	3	-2,6	35090			
FR004161801	HOTELS DE PARIS	C	1,36	1,36	1,36	1,36		682			
FR001003V14	HYDROGNE FRANCE	Δ	B 6	6	6	6		749			
FR0000051353	ICI	B	73,6	73,6	72,2	72,2	-1,64	339			
FR0000033243	IMMO DASSAULT	B	53,4	53,4	52	52,2	-2,61	57			
FR001008671	JACOUES BOGART	Δ	C 5,44	5,44	5,12	5,12	-5,88	56			
FR0000066607	LACROIX GROUP	Δ	C 74,8	76	72,6	74	-1,33	7995			
FR001004JY13	LATECOERE	B	0,017	0,017	0,016	0,017	-0,6	3636349			
FR0000064884	LAURENT-PERRIER	B	98,4	99	98,8	98,8	-0,41	919			
FR0012634822	MAAT PHARMA	C	6,32	6,34	5,86	5,88	-6,67	4576			
FR0000030074	MALTERIES F-BELGES	CE55	855	855	855	855		1			
MA000001488	MAROC TELECOM	C	75	81,5	74,5	81,5	+6,67	8974			
FR0000060873	MBWS	Δ	C 3,32	3,32	3	3,23	-3,29	12856			
FR001005J99	MCCONEY GRNANCIERE	A	138,5	139,5	136,52	138,48	-1,79	2392			
FR001008671	MYHOTELMATCH	C	0,492	0,492	0,485	0,485	-102	2002			
FR0000052680	CENEO	Δ	B 9,2	9,2	9,1	9,1	-0,22	194			
FR0010092206	CREGE	C	0,342	0,342	0,335	0,335	-2,33	1052			
FR001005J99	CVH	Δ	A 7,905	9,5	7,725	8,905	+12,37	79769			
FR0010212022	PARF	Δ	C 38,6	38,8	38,1	38,1	-0,52	17			
FR0004038263	PARROT	B	6,36	7,6	6,3	6,8					

Les Echos

PATRIMOINE

IMMOBILIER Coup de pouce essentiel pour financer les projets des primo-accédants, le nouveau prêt à taux zéro (PTZ) sera commercialisé par les banques à partir du 1^{er} avril. Ses conditions d'obtention viennent d'être précisées par décret.

Comment obtenir un prêt à taux zéro pour acheter en 2025

Anne-Sophie Vion

Contrairement au dispositif de défiscalisation dans le neuf Pinel, dont le coût a été considéré comme trop élevé pour les finances publiques, le prêt à taux zéro, ou PTZ, n'a pas été enterré. Soumis à conditions de ressources, ce prêt sans intérêts ni frais de dossier constitue le principal dispositif de soutien public aux primo-accédants pour devenir propriétaires. Un sérieux coup de pouce alors que le taux moyen des prêts à l'habitat atteint 3,19 % en février 2025, selon l'observatoire Crédit Logement-CSA.

Dans la loi de finances pour 2025, l'aide a même été entièrement repensée pour profiter à beaucoup plus de Français. Les modalités d'obtention du PTZ 2025 viennent d'être précisées par un décret du 29 mars (publié au « Journal officiel » du 30 mars). Depuis son lancement en 1995, le PTZ a connu plusieurs refontes. Ses avantages ont été rabotés, permettant à l'Etat de réaliser des économies importantes. Conséquence : le nombre de bénéficiaires a fondu. Selon les derniers chiffres de la SGFGAS (1), seuls 48.300 PTZ ont été octroyés en 2023, en recul de 24 % par rapport aux 63.000 émis en 2022. A titre de comparaison, 123.447 PTZ avaient été distribués en 2017 et encore 91.518, en 2019.

EXTENSION À L'ENSEMBLE DU TERRITOIRE

Alors qu'il devait s'éteindre fin 2023, le PTZ a été prorogé jusqu'en 2027, et ses contours, modifiés. Les plafonds d'éligibilité à ce prêt, qui n'avaient pas changé depuis 2016, ont alors été nettement réévalués. En cause, un contexte de marché immobilier en panne et une chute des crédits à l'habitat.

C'est l'urgence de la crise du logement qui a encore poussé les pouvoirs publics à redonner cette année un coup de fouet au PTZ. Ce dispositif a été étendu à l'ensemble

Exemple d'un financement avec le PTZ 2025

Couple avec 2 enfants qui a un projet d'achat + construction de maison en zone B1

Revenu fiscal de référence	45.000 €
Revenus nets mensuels	4.000 €
Montant total de l'opération (terrain + construction)	283.000 €
Apport (pour financer les frais de notaire, garantie, dossier...)	15.000 €

Plan de financement avec le PTZ 2025

PTZ	84.900 € à 0 % sur 25 ans
Prêt complémentaire	198.100 € à 3,5 % sur 25 ans
Mensualité lissée	1.224,61 €
Taux d'endettement	30,62 %
Coût total du crédit (= équivalent d'un taux de crédit à 2,2 % sur 25 ans)	84.384 €

Sans PTZ, le couple aurait dû emprunter la totalité de la somme soit 283.000 € à 3,5 % sur 25 ans.

Mensualité	1.417 €
Coût du crédit	142.030 €
Taux d'endettement (= refus du financement)	35,4 %

Compte tenu de ses revenus et de son quotient familial le couple est dans la tranche 1 et a droit à un PTZ = 30 % du montant de l'opération. Soit 84.900 €, avec un différé de 10 ans (0 € de mensualité pendant 10 ans puis 471,67 €/mois)

* LES ECHOS / SOURCE : VOUSFINANCER

du territoire dans la loi de finances pour 2025. Et conforté pour deux ans, du 1^{er} avril 2025 au 31 décembre 2027. Autre bonus : le nouveau PTZ, dont la durée ne peut excéder 25 ans, est désormais accessible pour l'acquisition de tous logements neufs, tant pour l'habitat collectif qu'individuel. Autrement dit, coup de canif à l'objectif de zéro artificialisation nette des sols (ZAN), la maison individuelle neuve est réintégrée dans l'aide. Celle-ci avait été exclue du PTZ 2024.

JUSQU'À 50 % POUR LES APPARTEMENTS NEUFS

Le PTZ vient toujours en complément d'un autre prêt immobilier. Pour pouvoir y sous-

crire, il ne faut pas avoir été propriétaire d'une résidence principale durant les deux années précédant la demande, sauf exceptions. Nouveauté par rapport à l'an passé : le PTZ 2025 traite différemment l'achat d'un logement collectif et d'une maison individuelle.

Ainsi, les appartements bénéficient des financements les plus intéressants, soit jusqu'à 50 % du coût de l'acquisition. On parle de « quotité » du prêt, laquelle correspond au pourcentage maximal qui peut être emprunté. Pour rappel, c'est dans la mouture de 2024 que la quotité maximale du PTZ avait été relevée à 50 % du coût de l'acquisition au lieu de 40 %. Cet avantage est donc maintenu.

Dans le PTZ 2025, la quotité de 50 % profite aux ménages aux revenus les plus faibles (tranche de revenus 1), puis elle passe à 40 % pour les tranches intermédiaires (2 et 3) et à 20 % pour la tranche 4. Le PTZ 2025 couvre aussi l'achat d'appartements neufs en zones détendues (zones B2 et C (2)), ce qui n'était pas le cas l'an dernier.

JUSQU'À 30 % POUR LES MAISONS INDIVIDUELLES NEUVES

S'agissant de l'acquisition d'une maison individuelle neuve, et pour les ménages les plus modestes (tranche 1), le PTZ financera jusqu'à 30 % du coût total de l'opération. Cette quotité diminue à 20 % pour les tranches intermédiaires (2 et 3) et à seulement

10 % pour la tranche 4. Autre caractéristique de la nouvelle formule : des périodes de différés pour le remboursement du prêt en fonction de la tranche de ressources des emprunteurs restent fixées, comme dans la version précédente, de 2 à 15 ans. Celles-ci s'appliquent à l'achat d'un appartement comme d'une maison. « Ce mécanisme permet de commencer à rembourser son prêt principal avant d'entamer celui du PTZ, allégeant ainsi la charge financière durant les premières années suivant l'achat du bien, explique Steve Beaudel, directeur marketing d'Hexaom, constructeur de maisons individuelles. Il est particulièrement bénéfique pour les jeunes acquéreurs ou les ménages ayant des revenus évolutifs. »

PAS DE CHANGEMENT DANS L'ANCIEN

Le PTZ 2025 pour financer l'achat d'un appartement comme d'une maison dans l'ancien reste inchangé. Les ménages éligibles peuvent en bénéficier uniquement dans les zones détendues en contrepartie d'un effort sur les travaux de rénovation énergétique importants. Il faut attendre après travaux la lettre E dans le diagnostic de performance énergétique (DPE).

Pour les propriétaires à revenus modestes, le PTZ accordé pour l'achat d'un logement ancien en zone détendue peut, selon un décret du 20 mars dernier, être cumulé immédiatement avec l'aide de l'Agence nationale de l'habitat, MaPrimeRénov', pour faire des travaux de rénovation énergétique. Auparavant, il fallait attendre cinq ans après avoir contracté le prêt. ■

(1) Société de gestion des financements et de la garantie de l'accession sociale à la propriété (www.2sgfgas.fr).

(2) Un système de zonage « A, A bis, B1, B2, C » est utilisé pour définir le périmètre d'éligibilité et les barèmes applicables (plafonds de ressources) à certaines aides comme le PTZ.

LA MAISON DE LA SEMAINE



SUR LE WEB

● **TAXE FONCIÈRE**
Balcons et terrasses : la réalité derrière la fake news qui a enflammé la toile.

● **PLACEMENTS**
Les produits structurés connaissent un engouement croissant, portés par des rendements attrayants et la multiplication de garanties. L'AMF et l'ACPR ont analysé ce marché. Ont-ils réellement rapporté de l'argent aux épargnants ?

● **IMMOBILIER**
La loi de finances pour 2025 a autorisé les départements à augmenter les droits de mutation à titre onéreux sur les achats immobiliers à partir du 1^{er} avril. Des professionnels alertent sur les difficultés liées à l'application de la mesure.

Toute l'actualité des placements sur lesechos.fr/patrimoine

→ **Villa provençale**
Cette villa de 145 m² construite à la fin des années 1990 est située sur les hauteurs du village de l'Isle-sur-la-Sorgue, dans le Vaucluse. Elle dispose de 5 chambres et d'un garage attenant.

→ **Parc de 3.500 m²**
Au rez-de-chaussée : un hall d'entrée, un salon/salle à manger, une cuisine séparée, une chambre avec salle d'eau et une buanderie. A l'étage, le palier dessert 4 chambres, un bureau et une salle de

bains. A l'extérieur, le parc arboré de 3.500 m² accueille une piscine.

→ **Prix 780.000 euros**

RETROUVEZ LE BIEN DE LA SEMAINE SUR LESECHOS.FR/PATRIMOINE

INDICES DES PRIX IMMOBILIERS (IPI)



IPI SeLoger-Meilleurs Agents-« Les Echos »

IPI 1 ^{er} avril 2025	Progression (en %)				Indice en points
	10 ans	5 ans	Depuis le début de l'année	1 mois	
Paris (9.418 €/m ²)	+ 19,4	- 11,1	+ 0,7	+ 0,2	148,8
Top 10 grandes villes	+ 36,8	+ 6,9	+ 0,2	0	141,0
Top 50 grandes villes	+ 31,8	+ 10,5	+ 0,3	0	127,5
Zones rurales	+ 31,6	+ 23,7	+ 1,1	+ 0,5	112,7
France	+ 24,9	+ 11,4	+ 0,3	+ 0,1	121,6

Indices des prix de l'immobilier résidentiel ancien en base 100 au 1^{er} janvier 2008. Les IPI 10 GV et 50 GV regroupent respectivement les 10 plus grandes villes de France et les 50 plus grandes villes de France hors Paris. Les IPI Paris, 10 GV et 50 GV ciblent les appartements. L'IPI France regroupe appartements et maisons. L'IPI rural est calculé sur les prix des maisons.

* LES ECHOS / SOURCE : IPI SELOGER-MEILLEURS AGENTS-« LES ECHOS »

Une reprise encore fragile

Les indices publiés par SeLoger - Meilleurs Agents - « Les Echos » au 1^{er} avril 2025 le confirment : le recul des prix est enrayé en France au premier trimestre

de cette année. Dans la période, ils ont progressé de 0,3 % au niveau national pour s'établir à 3.020 euros, prix moyen au mètre carré. La poursuite de la baisse des taux moyens des prêts à l'habitat a permis aux ménages de regagner du

pouvoir d'achat immobilier. Mais, de premiers signes de renchérissement du crédit couplés à un contexte géopolitique compliqué pourraient contrarier un rebond plus franc de l'activité immobilière au printemps. ■

FAMILLE

↓ -12,03 %

ACTIONS TAIWAN GRANDES CAP.

Les fonds dédiés aux actions taïwanaises des grandes capitalisations chutent sur les trois

derniers mois. Les investisseurs s'inquiètent de l'impact du relèvement des droits de douane aux Etats-Unis.

↑ +8,16 %

ACTIONS BRIC

Les fonds dédiés aux actions des pays émergents progressent sur les trois derniers mois, tirés par des actions d'Europe

de l'Est, anticipant un cessez-le-feu en Ukraine. Les actions chinoises profitent du soutien budgétaire annoncé cet automne.

Le baromètre des fonds

Plus de vingt-cinq ans après sa création, le pacs permet à deux personnes majeures d'organiser leur vie commune d'un point de vue administratif, fiscal et juridique. Pourtant, sur plusieurs sujets, cette convention s'avère moins protectrice que le mariage.

Les réponses aux six questions essentielles sur le pacs

Laurence Boccara

Les jeunes couples installés depuis quelque temps ensemble décident fréquemment de se pacser. Moins solennel que le mariage, cet acte n'est cependant pas anodin sur le plan civil et patrimonial. Ce qu'il faut savoir avant d'apposer sa signature au bas du document.

1 Acheter un bien immobilier à deux, quels sont les effets du pacs ?

Vivre à deux amène parfois à acheter ensemble une résidence principale ou secondaire, et c'est souvent à cette occasion que le couple décide de se pacser. Deux scénarios sont alors envisageables. « Depuis le 1^{er} janvier 2007, c'est le régime de séparation de biens qui s'applique par défaut. Cela signifie que chacun peut utiliser en totale indépendance ses revenus pour acquérir en son nom personnel des biens meubles ou immeubles », indique Stéphanie Gaillard-Serouge, notaire et porte-parole de la Chambre des notaires de Paris. Cela n'empêche pas d'acheter de l'immobilier à deux et de co-emprunter.

Une autre option est possible : l'indivision. Avec ce régime, les biens achetés pendant le pacs appartiennent aux deux à hauteur de 50-50, sans autre pondération possible, pourvu que les fonds employés proviennent des gains et salaires des partenaires.

2 Quid du partage des biens en cas de séparation ?

En matière d'épargne financière, les placements étant nominatifs, la récupération est aisée. Perçues avant ou durant le pacs, les sommes provenant de donations ou d'une succession restent personnelles, de même que ses économies.

En cas de régime de séparation, les preuves d'achat de chacun seront à faire valoir pour effectuer la répartition des biens du futur ex-ménage. En l'absence de document,

le bien commun sera considéré comme « indivis », soit partagé à parts égales. Concernant un éventuel bien immobilier commun et dans le cadre du régime de l'indivision, « les biens sont automatiquement indivis et aucun compte n'est ensuite fait entre les pacés, quels que soient les apports respectifs des uns et des autres. Il n'y a donc pas de stipulation des proportions particulières d'acquisition d'un bien immobilier », précise Barbara Thomas-David, notaire à Paris.

En revanche, si les futurs pacés ont adopté le régime de séparation des patrimoines, les pourcentages d'acquisition du bien immobilier sont inscrits dans l'acte notarié. « Si, les financements sont finalement différents, des comptes peuvent être faits en fin de pacs contrairement à ce qui se pratique dans le cadre du régime de l'indivision », ajoute cette dernière.

3 Qu'est-ce que ça change en matière de solidarité fiscale et de dettes ?

En s'engageant via un pacs, les deux contribuables deviennent pour le fisc un foyer fiscal unique qui fait l'objet d'une taxation commune en matière d'impôt sur le revenu et d'impôt sur la fortune immobilière (IFI). « Cette dernière taxation devient commune lorsque le pacs existe au 1^{er} janvier de l'année d'imposition », précise Frédéric Giral, notaire à Caraman (Haute-Garonne) et délégué chargé de l'immobilier auprès de la Chambre des notaires de la cour d'appel de Toulouse. Le pacs met en place une solidarité fiscale.

Si l'un des deux contribuables n'était, un jour, plus en mesure d'acquiescer sa contribution à l'impôt du ménage, l'autre devra alors s'acquiescer de la totalité de la somme exigée par l'administration fiscale. « Le foyer constitue une unité fiscale. La solidarité des dettes fiscales est ici la même que dans le cadre d'un mariage », souligne Frédéric Giral. Une solidarité de la dette lie également les pacés. Autrement dit, si l'un n'est plus en mesure plus régler



En s'engageant dans un pacs, les deux contribuables deviennent pour le fisc un foyer fiscal unique.

sa part du prêt immobilier contracté ensemble, l'autre s'est engagé vis-à-vis de la banque à assumer le remboursement de la totalité des mensualités. Le pacs engage chacun « à une obligation d'aide mutuelle et matérielle envers l'autre avec une solidarité des dettes liées aux besoins de la vie courante, comme le remboursement de l'achat à crédit d'un bien ou d'un équipement, le paiement du loyer du logement commun ou le remboursement du prêt immobilier », précise Barbara Thomas-David, notaire à Paris.

4 Quels sont les droits sur la pension de réversion et sur le capital décès d'une assurance-décès ou vie ?

C'est un des pièges majeurs et méconnus de ce régime. Le pacé ne dispose d'aucun droit sur la pension de réversion de son partenaire décédé. « Selon la loi, c'est l'(ex-) époux ou épouse qui serait en mesure

d'en bénéficier. Si le défunt a été marié plusieurs fois, le calcul sera effectué au prorata des années de mariage », précise Xaviera Favrie, notaire associée de l'étude KL Conseil.

S'il existe une assurance-décès souscrite dans le cadre de l'entreprise du défunt, il faudra se référer à la clause bénéficiaire du contrat du défunt. Certaines clauses types mentionnent clairement « le partenaire pacé ». En revanche, d'autres évoquent « le conjoint ». Or ce terme peut, selon les compagnies d'assurances, signifier seulement l'épouse ou l'époux, excluant le pacé.

Pour éviter ce scénario, « l'assuré devra prendre soin de rédiger, en amont, une clause bénéficiaire personnelle et plus protectrice pour l'autre en mentionnant l'identité de son partenaire pacé et sa date de naissance », conseille cette dernière.

5 A quoi a droit le pacé en cas de décès de son

partenaire et quels sont les droits de succession à régler ?

Lorsque rien n'est prévu en amont, la succession peut dans certains cas constituer un vrai piège pour le pacé survivant. Si aucun testament n'a été rédigé en faveur de l'autre, celui qui reste n'a, selon la loi, droit à rien de son partenaire décédé. Ce sont ses héritiers (enfants d'unions précédentes, père et mère, frères et sœurs) qui se voient attribuer son patrimoine financier, tout comme le bien immobilier détenu à hauteur de sa quote-part en séparation ou à 50-50 en indivision.

Celui qui se retrouve seul dans le logement commun bénéficie d'un droit d'usage d'une durée d'un an à compter de la date du décès. S'il souhaite rester dans les lieux à l'issue de cette période, il devra racheter la quote-part du bien aux héritiers en leur réglant une indemnité financière appelée « soulte ».

S'il est dans l'impossibilité régler cette somme ou s'il souhaite quitter le logement, le bien sera alors vendu. Le produit de la cession sera alors réparti entre le pacé survivant et les héritiers. Pour prévenir l'éventuelle éviction du survivant du logement commun, chaque membre du couple a tout intérêt à rédiger un testament de legs usufruit au profit de son partenaire. D'ailleurs, s'il hérite, le pacé survivant est exonéré de droits de succession à l'instar de ce qui est prévu dans le cadre du mariage.

6 Que peut-on léguer à son partenaire pacé en cas d'enfants non communs ?

Même avec un testament, la protection du partenaire pacé peut se compliquer, notamment en cas de présence d'une descendance non commune. « Lorsqu'une personne gratifie par voie testamentaire son partenaire pacé d'un legs de l'usufruit à 100 %, cette libéralité est susceptible d'être réductible si elle venait à porter atteinte à la réserve héréditaire des descendants », avertit

Gare à la réserve héréditaire !

Quid lorsque le testament du pacé décédé porte atteinte à la réserve héréditaire de ses enfants ?
Exemple Un défunt laisse deux enfants et sa partenaire de pacs. Il a réalisé un legs en usufruit à cette dernière, âgée de 52 ans, au moment du décès (usufruit : 50 % selon le barème fiscal). Son patrimoine est composé d'une maison estimée 240.000 euros. Le défunt possédait également d'autres biens pour 60.000 euros.

Le traitement du cas

Les biens dépendant de la succession sont évalués à 300.000 euros (240.000 + 60.000). La réserve héréditaire qui revient aux deux enfants correspond aux deux tiers, soit 200.000 euros (300.000 × 2/3). Et la quotité disponible est d'un tiers, soit 100.000 euros. Les legs d'usufruit de la partenaire de pacs sur la maison est évalué à 240.000 × 50 % = 120.000 euros. L'usufruit de la quotité disponible est de 100.000 × 50 % = 50.000 euros. Ce legs d'usufruit de 170.000 euros (120.000 + 50.000) s'impute sur l'usufruit de la quotité disponible de 100.000 euros. Or ici, l'excédent s'élève à 70.000 euros.

Résultat La partenaire de pacs doit une indemnité de réduction aux enfants du défunt s'élevant à 70.000 euros.

A noter Entre époux, le conjoint survivant aura l'usufruit de la maison sans payer aucune indemnité de réduction étant donné qu'il bénéficie de la quotité disponible spéciale entre époux.

Source : KL Conseil, mars 2025

Xaviera Favrie. Dans ce cas, le pacé bénéficiaire du testament sera obligé d'indemniser les enfants de son partenaire défunt. S'il existe des enfants communs au couple, cette situation s'avère moins délicate. Ces derniers acceptent généralement que leur dernier parent reste « dans les murs » sans indemnisation. ■



NEWSLETTER L'ACTU PATRIMOINE

Immobilier, assurance-vie, impôts, retraites... Retrouvez chaque vendredi toute l'actualité patrimoine en vous abonnant à notre newsletter.

Le pacte civil de solidarité en pratique

Le pacs nécessite le respect d'un certain formalisme. Signée en mairie ou devant un notaire, cette convention engage chaque partenaire à des droits et à des devoirs envers l'autre.

Depuis sa promulgation en novembre 1999, soit il y a plus de vingt-cinq ans, le pacte civil de solidarité (pacs) s'est imposé avec succès comme une solution intermédiaire de vie à deux entre le concubinage et le mariage. Pour mémoire, il s'agit d'un contrat conclu entre deux personnes majeures de même sexe ou de sexes différents, quelle que soit leur nationalité, afin d'organiser leur vie commune (article 575-1 du Code civil) du point de vue financier, fiscal et administratif. A noter que la conclusion d'un pacs est impossible entre deux personnes

ayant un lien de parenté proche ou déjà mariées ou pacées.

Signée par les deux parties, cette convention qui nécessite un enregistrement crée des droits et des obligations respectifs. Le pacs engage chaque signataire envers l'autre à fournir une aide matérielle (contribution aux charges courantes du ménage) et une assistance réciproque (soutien en cas de maladie, de chômage). Les for-

malités prennent deux formes au choix : une convention pré-rédigée et signée et une attestation sur l'honneur sont déposées et enregistrées gratuitement par l'officier d'état civil de la mairie du lieu de résidence commune (à défaut auprès d'une ambassade, d'un consulat).

Un acte conservé par le notaire

Autre option : faire établir un acte notarié généralement facturé moins de 300 euros. Cette solution « permet au couple d'être, en amont, informé des atouts et des pièges de ce futur contrat. C'est l'occasion d'établir un document sur mesure, et justement de ne pas se contenter d'un modèle type parfois trop généraliste. Le pacs se décide souvent à l'occasion d'un achat immobilier afin de protéger l'autre. Nous attirons l'attention de toujours le compléter par des tes-

taments précieux en cas de décès », précise Frédéric Giral, notaire.

Une fois signé, l'acte du notaire fait l'objet de copies officielles. Enregistré et gardé par ce dernier, le document original sera susceptible d'être fourni en cas de perte ou de destruction (vol, incendie, inondation, etc.) ou de résiliation alors qu'aucun duplicata n'est possible en mairie. Dans les deux cas, l'existence du pacs sera mentionnée en marge de l'acte de naissance de chacun. On y pense peu, mais sceller un tel contrat peut avoir un effet sur le montant des prestations sociales car leur attribution dépend des ressources du ménage à part quelques exceptions. Par exemple, depuis le 1^{er} octobre 2023, l'octroi de l'allocation adulte handicapé (AAH) ne prend en compte que les ressources individuelles de la personne concernée et plus celles du foyer. — L. B.

MARCHÉ DE L'ART

en bref



TOUR AUTO 2025 : UNE FERRARI MYTHIQUE
La vente officielle du Tour Auto 2025, organisée par Aguttes lundi 7 avril à Paris Expo Porte de Versailles, mettra à l'honneur la Ferrari 308 Gr. B « Michelotto », aussi rare que mythique.

DES ŒUVRES SUR PAPIER DE MARC CHAGALL

Sotheby's Paris met aux enchères, jusqu'au 9 avril, une sélection de monotypes, lithographies et eaux-fortes de jeunesse de Marc Chagall. Des œuvres issues de la succession de l'artiste.



Sotheby's

La peinture figurative française, star de la foire Art Paris

La 27^e édition de cette foire d'art contemporain, au Grand Palais ce week-end, met à l'honneur les œuvres figuratives d'artistes français. Les prix de vente restent abordables.

Judith Benhamou

Il n'existe pas un seul mais plusieurs marchés de l'art, coexistant dans des strates différentes. Voilà pourquoi le marché parisien peut offrir, en octobre et en avril, deux foires qui se situent dans le même lieu, le Grand Palais. Il ne faut pas confondre Art Basel Paris et Art Paris, aux noms proches mais qui présentent des offres bien différentes même si, chaque année, elles ont en commun quelques galeries participantes. Cette année, c'est le cas par exemple de Mennour, de Nathalie Obadia ou de Semiose.

Art Basel Paris (du 22 au 26 octobre 2025) est une foire extrêmement internationale qui attire à la fois des participants et des visiteurs du monde entier. Elle est censée représenter un résumé des tendances internationales de la création contemporaine. En revanche Art Paris qui, cette année, se déroule du 3 au 6 avril, est une foire très française qui attire un public hexagonal même si, désormais, 40 % de ses 170 exposants, viennent d'autres pays que la France. Globalement, dans les dernières années, elle a considérablement amélioré le niveau général de son offre sous l'égide de son directeur, Guillaume Piens. Il foisonne d'initiatives (prix artistiques, expositions au sein de la foire, nouvelle offre de design) pour bien positionner l'événement dans la communauté des amateurs d'art actuel.

Malgré cette réussite, il faut avouer qu'une partie des stands continuant à fournir des propositions d'art contemporain faibles. Art Paris présente cependant deux atouts. Son premier point fort tient à un niveau général de prix plus raisonnable que dans des foires à vocation internationale. Ici, on ne parle pas en millions d'euros. Son deuxième atout correspond au fait qu'elle donne une vision large de la scène française actuelle, particulièrement en matière de peinture.

Thomas Lévy-Lasne, hyperréaliste

En septembre 2024, le peintre parisien Thomas Lévy-Lasne (né en 1980) avait eu l'initiative au Musée d'Orsay d'un événement éphémère : « Le Jour des peintres ».

On y voyait pendant un peu moins de vingt-quatre heures le travail de 80 peintres qui côtoyaient les cimaises de leurs illustres prédécesseurs. Le propos consistait à mettre en avant des peintres – non des vidéastes ou des auteurs d'installations par exemple – qui n'ont pas toujours eu, dans un passé récent, la faveur des institutions hexagonales. L'opération a enregistré un succès retentissant. On parle de plus de 16.000 visiteurs. C'est dire si le goût pour la peinture est fort dans notre pays.

Les artistes comme Lévy-Lasne ou Pétrovitch bénéficient d'un soutien majoritairement national.

A Art Paris, on peut voir plusieurs peintures et dessins de Thomas Lévy-Lasne sur le stand de la galerie parisienne Les Filles du Calvaire. La toile la plus marquante représente un grand paysage de bord de mer à Ostende, en Belgique. Réalisée dans un style hyperréaliste elle est composée dans la partie supérieure d'un ciel immense d'un bleu intense, et dans la partie inférieure, d'une plage déserte. Seule animation au loin : des bâtiments et des grues. Lévy-Lasne se présente comme un peintre du banal. Il parle aussi de solitude urbaine, ou de détails infimes, comme ces plantes sauvages qui poussent le long des murs dans les villes dont il dresse une série de « portraits ». Ses œuvres sont à vendre entre 1.000 euros pour des dessins et 25.000 euros pour de grandes toiles. Aucune de ses peintures n'est passée aux enchères selon Artprice.

L'esprit intimiste de Françoise Pétrovitch

A Paris, la galerie Semiose est connue pour être une spécialiste de la peinture figurative. Son fondateur, Benoît Porcher, défend entre autres Françoise Pétrovitch (née en 1964), qui fait partie des noms les plus connus nationalement dans cette verve. « Depuis plusieurs années, elle bénéficie en permanence de deux à trois expositions dans des

institutions françaises », se réjouit le galeriste. « En ce moment, elle est montrée en contrepoint de Berthe Morisot au musée Marmottan, à Paris, et elle fera l'objet d'une exposition monographique au Moco, à Montpellier, à partir du 21 juin. »

Identifiable par ses compositions intimistes, Françoise Pétrovitch peint beaucoup de portraits en gros plan avec une prédilection pour les adolescents aux attitudes empruntées. Dans ses visages exécutés à l'aquarelle, elle excelle dans les jeux de transparence. Ses toiles sont à vendre chez Semiose entre 20.000 et 45.000 euros. « En tenant compte de son succès, ses prix augmentent de 10 % à 15 % par an depuis dix ans », dit Benoît Porcher. Elle n'est cependant pas une artiste qui cohabite bien avec les enchères, où ses résultats ne sont en rien significatifs, plafonnant à 5.600 euros. Les artistes, comme Pétrovitch ou Lévy-Lasne, qui bénéficient d'un soutien majoritairement national, n'ont pas de cote substantielle établie aux enchères.

Agathe Pitié, artiste pop médiévale
La galerie Claude Bernard expose à Art Paris et dans son espace de la rue

des Beaux-Arts, jusqu'au 10 mai, les compositions luxuriantes sur papier d'Agathe Pitié (née en 1986). Conçues dans un style foisonnant et très détaillé, elles sont à mi-chemin entre l'esprit de la bande dessinée et celui des peintures de scènes de village, caractéristiques du Moyen Age. Elle-même se définit comme une artiste pop médiévale. Elle représente des scènes de chaos et de guerre dans lesquelles les corps et les objets s'enchevêtrent comme dans « Le Grand Sabbat », une impressionnante aquarelle de 2017 qui appartient aujourd'hui au musée Les Abattoirs, à Toulouse. Cette ancienne élève de l'École des beaux-arts, qui a résidé à la Villa Médicis, est relativement nouvelle sur le marché. Ses œuvres sont à vendre chez Claude Bernard, en fonction du format, entre 2.000 et 45.000 euros.

Claire Tabouret et ses portraits de groupe

La star de la figuration française est une peintre qui a longtemps travaillé à Los Angeles, Claire Tabouret (née en 1981). Elle a récemment marqué l'actualité car c'est elle qui a été choisie pour la réalisation de

vitraux à Notre-Dame de Paris. Elle est connue pour ses portraits de groupes aux tonalités étranges, ses personnages aux regards vides dans des compositions aux couleurs vives et contrastées. Pas moins de 147 œuvres d'elles ont été proposées aux enchères selon Artprice. Son prix record, obtenu en 2021, correspond à une toile figurant un groupe d'enfants déguisés, adjugée 722.000 euros.

En 2016, Tabouret peignait « The Blue Sentinels », une composition particulièrement énigmatique dans laquelle des jeunes filles, toutes habillées de bleu, posaient devant un objectif imaginaire tandis que leurs cheveux très longs s'entrelaçaient. A l'entrée d'Art Paris, sur le stand d'Almine Rech, qui la représente, est proposée une version en tapisserie d'Aubusson du même tableau. Editée à six exemplaires, en 2024, elle est à vendre 150.000 euros. Il est difficile d'obtenir un tableau de Claire Tabouret, même si elle est aussi représentée par la galerie Perrotin. Selon la galerie Almine Rech, il est nécessaire de s'inscrire sur une longue liste d'attente pour tenter d'en obtenir un (à partir de 60.000 dollars). ■



A. Mole/Courtesy Semiose, Paris

LA CHRONIQUE DU FISCALISTE



Quentin Thouéry des Hivernals, avocat conseil, CMS Francis Lefebvre

Cryptos : nouvelles armes pour le contrôle fiscal

La traque des omissions déclaratives des particuliers est facilitée par l'entrée en vigueur de l'article 59 de la loi de Finances pour 2025, qui étend aux actifs numériques des dispositifs de contrôle et de sanction jusqu'alors applicables aux comptes bancaires et contrats de capitalisation ou d'assurance-vie étrangers. Le non-respect de l'obligation déclarative annuelle des comptes d'actifs numériques ouverts, détenus, utilisés ou clos à l'étranger peut désormais être contrôlé pendant dix ans. Concrètement, l'administration sera fondée à exiger la justification de l'origine et des modalités d'acquisition des actifs numériques sur les dix dernières années, sans pouvoir remettre en cause les prescriptions déjà acquises.

Déclarations des plateformes

A défaut de réponse convaincante du contribuable, les actifs considérés comme acquis de manière inconnue seront taxés aux droits de mutation à titre gratuit au taux de 60 % (avec en principe une pénalité de 80 % du montant des droits). La procédure de taxation d'office est dorénavant applicable en cas de non-déclaration de plus-values de cession d'actifs numériques et d'absence de régularisation de la situation sous trente jours après mise en demeure. La transposition de la directive européenne DAC8 par l'article 54 de la loi de finances dissuadera encore davantage les fraudeurs éventuels, en obligeant les plateformes d'échange d'actifs numériques à déclarer à compter du 1^{er} janvier 2026 les transactions de leurs utilisateurs. Les détenteurs d'actifs numériques sont donc invités à être parfaitement respectueux du cadre fiscal, ce qui peut nécessiter de mettre spontanément en règle leurs opérations passées, pour limiter de lourdes sanctions. ■

A retenir

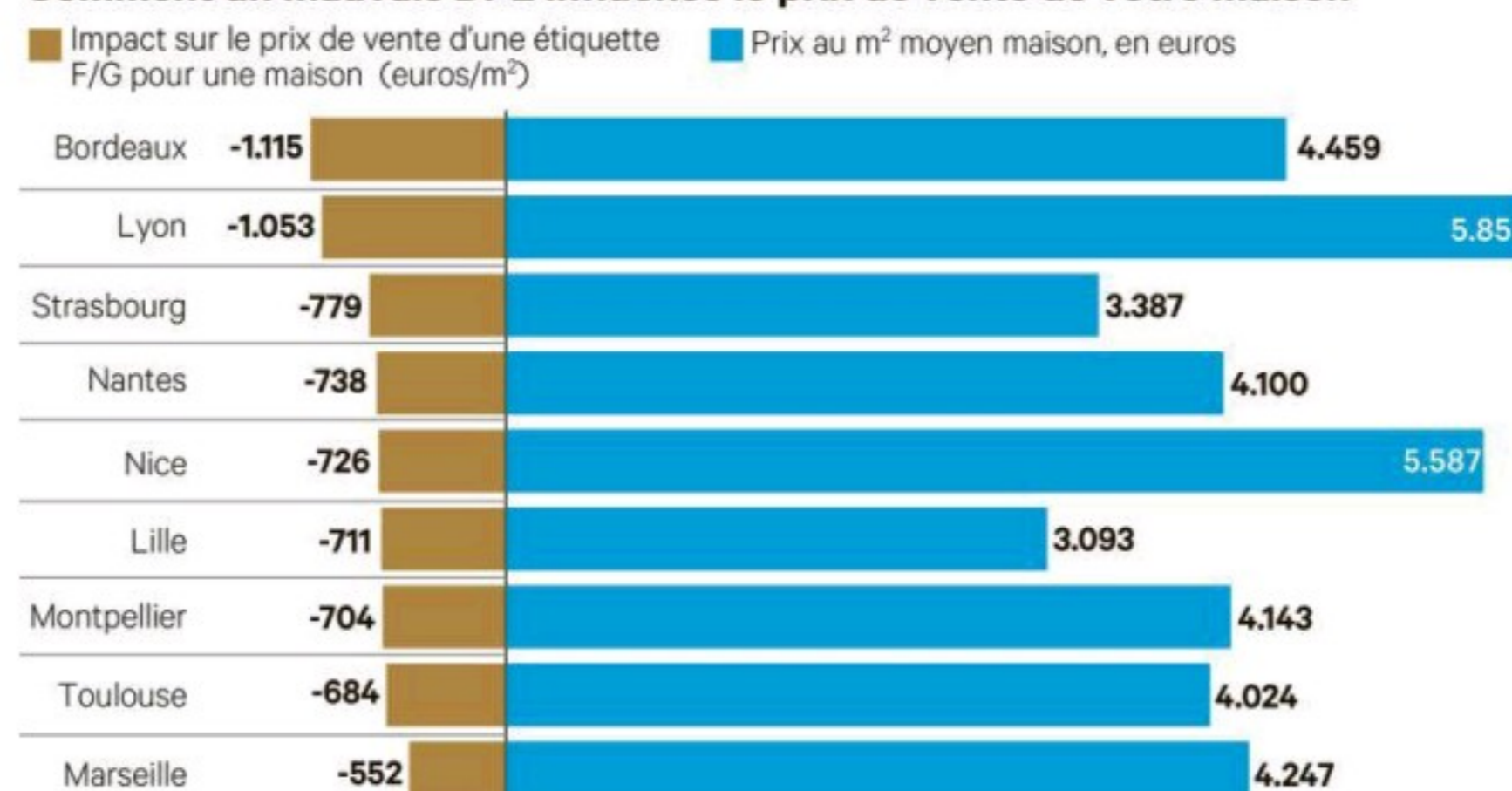
Les portefeuilles d'actifs numériques étrangers sont scrutés par l'administration fiscale, qui dispose à présent d'un délai de dix ans pour sanctionner les contribuables en cas de manquements.

LE GRAPHE DE LA SEMAINE

Bon ou mauvais DPE, quel impact sur le prix de vente dans les grandes villes ?

L'étiquette de performance énergétique dont le bien sera affublé après réalisation d'un diagnostic de performance énergétique (DPE) est devenue un puissant levier de négociation. En atteste une analyse que publie le bureau d'étude thermique Ithaque, spécialiste de la rénovation énergétique des logements, Accompagnateur Rénov' et « entreprise à mission ». Elle passe au crible l'effet réel de la performance énergétique sur les prix de l'immobilier dans les dix plus grandes villes en France. Dans le détail, la décote des biens énergivores est réelle, mais variable selon le type de bien et sa localisation. Dans des villes comme Bordeaux, où une maison F-G se vend en moyenne à 1.115 euros par mètre carré de moins qu'une maison A-B, ou Lyon (-1.053 euros/m²), les logements classés F-G subissent des pertes de valeur massives, pouvant dépasser 200.000 euros sur une maison de 150 m². Les appartements sont aussi touchés : -667 euros/m² à Nice, -660 euros/m² à Bordeaux, etc. — A.-S. V.

Comment un mauvais DPE influence le prix de vente de votre maison



« LES ÉCHOS » / SOURCE : ITHAQUE



Plus d'informations lesechos.fr/patrimoine



« Ekko, messenger du numérique » par Anthony Martin pour « Les Echos »

EN VUE

Giuliano da Empoli



Le père du « Mage » serait-il devin ? Giuliano da Empoli avait rendu à son éditeur dès janvier 2021 « Le Mage du Kremlin », son premier roman. Il y disséquait les étapes qui mèneront à l'invasion de l'Ukraine... treize mois plus tard. En 2019, son essai « Les Ingénieurs du chaos » décrivait, sur fond de nouvelle ère techno, la montée irrésistible des populismes, même dans les démocraties se voulant les plus solides. Six ans avant la tornade Trump-Musk. Dans « La Peste et l'Orgie », en 2007, le Brésil était dépeint en laboratoire du chaos mondial qui venait. Douze ans avant Bolsonaro. L'écrivain italo-suisse ne prédit pas l'histoire. Mais il a la culture pour la connaître et le don pour la capter. « L'Heure des prédateurs » a sonné et elle est déjà au cœur de son nouveau roman, en librairie jeudi. Pour comprendre les « nouveaux Borgia » que sont Trump, ben Salmane, Bukele ou Milei, il convoque Machiavel, Suétone ou Tacite. Ils ne sont pas de trop pour trouver les mots face à l'ampleur des maux. C'est du roman politique. Ou de l'essai politique romancé. Peu importe. C'est éclairant, passionnant, brillant. Et nécessaire, à défaut d'être rassurant. Giuliano da Empoli, 51 ans, a la politique dans le sang. Et dans la chair. Il a 13 ans quand son père, haut fonctionnaire italien, survit en 1986 aux balles d'un ersatz des Brigades rouges. « La politique, dont j'ai très tôt et très intimement perçu la dimension violente et douloureuse, m'a happé intellectuellement. Je ne l'ai plus quittée », dit-il. Il l'a pratiquée, notamment comme conseiller de Matteo Renzi à la présidence du Conseil italien. Il l'a quittée pour se consacrer pleinement à sa plume. Ecrire l'histoire, d'une manière ou d'une autre. — **Derek Perrotte**

En aquaplaning

A Paris, le titre **Stellantis** dérape de près de 26 % depuis le début de l'année.

« Ils ne mouraient pas tous mais tous étaient frappés. » Quand Jean de La Fontaine raconte les difficultés de l'automobile... Le « jour de la libération » est arrivé pour Donald Trump, qui, dans la droite lignée des surtaxes de 25 % imposées dès le 3 avril à l'industrie automobile, vient de lever son étendard contre les composants et les pièces détachées, percutés eux aussi par 25 % de droits additionnels d'ici un mois au maximum.

Des propulsions aux pare-chocs, en passant par les pneus ou les transmissions, la liste, exhaustive, est de nature à perturber les chaînes d'approvisionnement nord-américaines et à accélérer les prix, ce qu'avaient anticipé les boursiers, qui ont déjà envoyé à la casse une partie de l'habitacle.

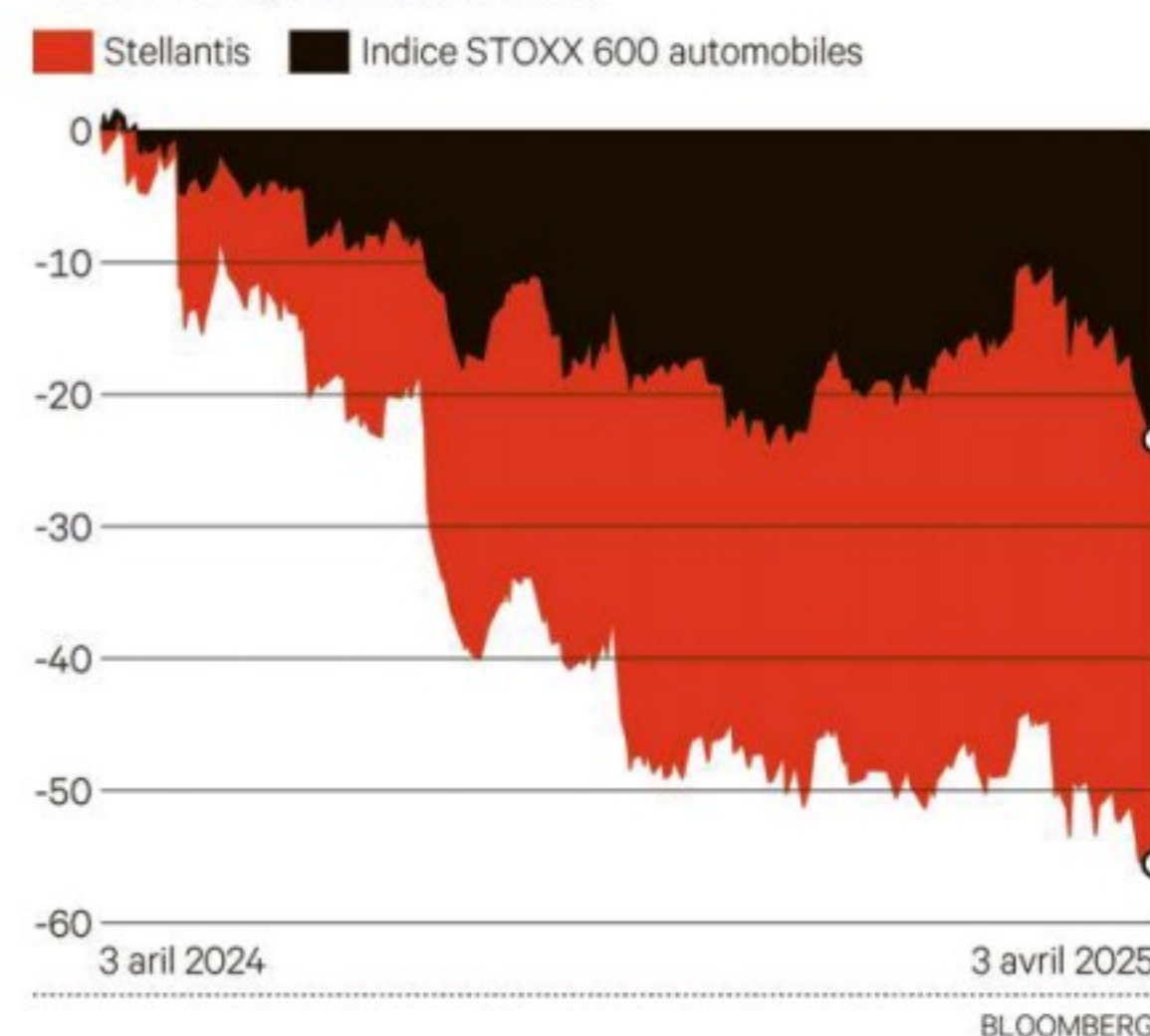
Avec un dérapage de 25,79 % depuis le 1^{er} janvier, quand le Cac 40 résiste avec + 2,78 % au compteur, Stellantis est en queue de peloton. L'Européo-américain, héritier de Chrysler, est avec Porsche ou Volvo Cars parmi les plus directement et lourdement frappés. La ceinture de sécurité de la forte élasticité prix est un luxe réservé à certains. « En moyenne, notre estimation reste celle d'un surcoût d'environ 6.000 dollars par véhicule, soit environ 13 %, avant d'éventuelles mesures d'absorption », calcule le cabinet Oddo BHF. Si « tarif » est le plus beau des mots pour Donald Trump, pas sûr qu'« inflation » le soit pour le consommateur et la Réserve fédérale. A l'image des « Animaux malades de la peste », la sélection va continuer de s'opérer entre les constructeurs... et peut-être même chez les politiques.

— **Céline Panteix**

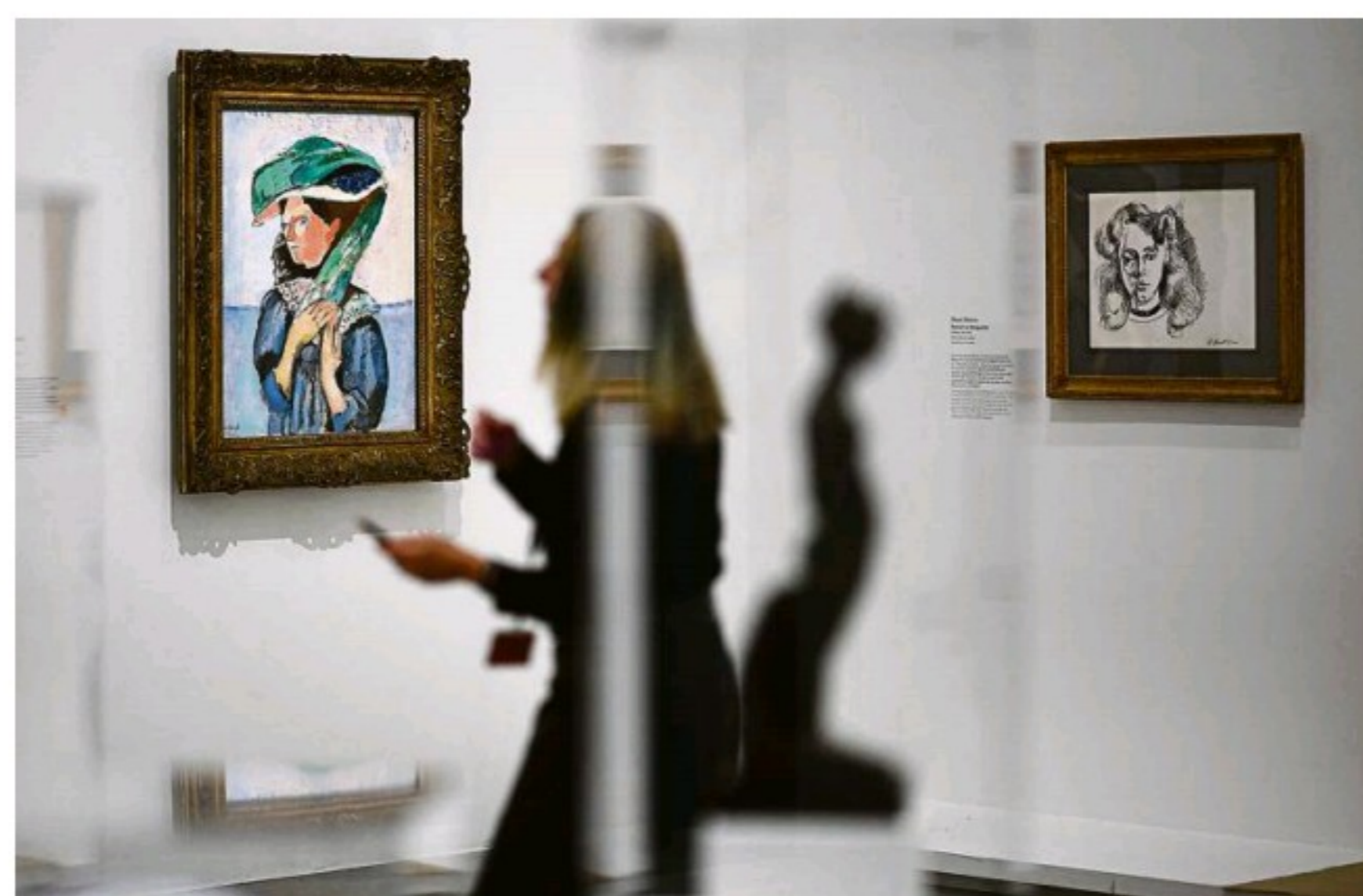
crible

Stellantis face aux valeurs automobiles européennes

Variation en %, dividendes réinvestis

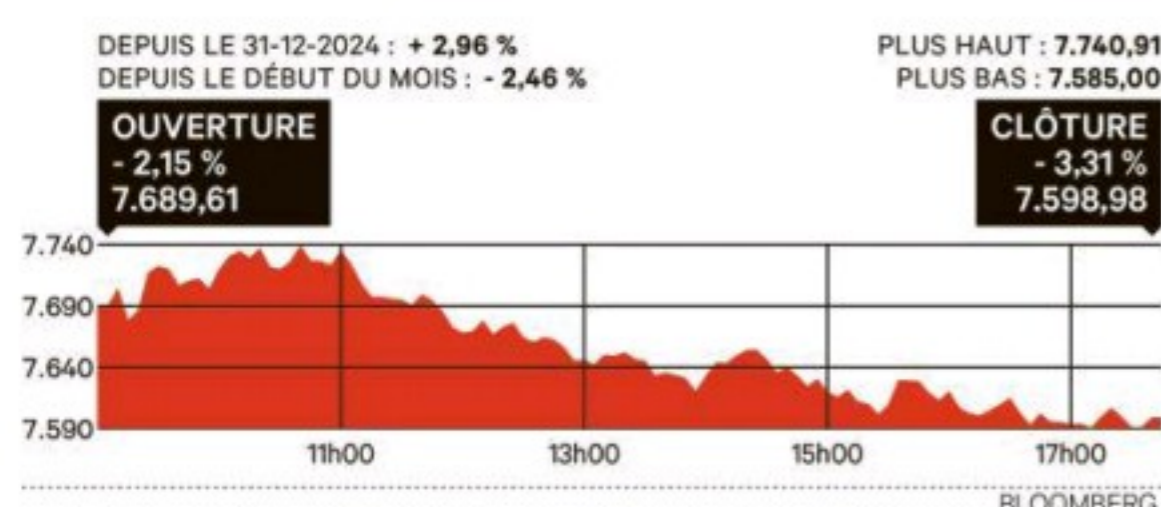


LA PHOTO DU JOUR



A PARIS, MATISSE À TRAVERS LES PORTRAITS DE SA FILLE ET COMPLICE MARGUERITE Deux grands yeux en amande et un éternel ruban noir masquant la cicatrice d'une trachéotomie: les portraits de Marguerite, fille aînée d'Henri Matisse, sont au cœur d'une rare exposition qui s'ouvre aujourd'hui au musée d'Art moderne de Paris. Ce « Regard d'un père », sous-titre de l'exposition intitulée « Matisse et Marguerite », sur l'enfant née en 1894 d'une relation éphémère avec un modèle est tendre et complice, comme en témoignent la centaine de tableaux, dessins, gravures et sculptures montrés. Nombre d'entre eux sont des prêts exceptionnels de musées et collections privées de France mais aussi des Etats-Unis, de Suisse et du Japon, parmi lesquels « des dessins rarement, si ce n'est jamais montrés au public », selon le musée. Photo Anne-Christine Poujoulat/AFP

Le CAC 40 en forte baisse



Les Bourses européennes ont terminé en forte baisse jeudi, après l'annonce par le président américain de droits de douane importants ciblant la quasi-totalité des importations américaines.

A Paris, le CAC 40 a plongé de 3,31 %, à 7.598,98 points. Il s'agit de la plus forte baisse quotidienne depuis mars 2023. Le DAX allemand s'est replié de 3,08 % et le Footsie britannique a reculé de 1,55 %. La plupart des secteurs ont été sous pression. Les banques, la technologie, l'industrie et les secteurs liés aux matières premières

ont beaucoup souffert. A l'inverse, les compartiments avec des caractéristiques défensives, comme les services aux collectivités, ont surperformé.

Trente-trois valeurs de l'indice phare de la Bourse de Paris ont terminé dans le rouge. STMicroelectronics et Stellantis ont décroché de plus de 8 %. EssilorLuxottica a perdu de 7 %. Kering a, lui aussi, reculé de 7,51 %.

Bouygues, Carrefour, Danone, Engie, Eurofins Scientific, Orange et Thales ont, eux, enregistré des gains.

«Les Echos de l'IA», votre nouveau podcast hebdomadaire dédié à l'intelligence artificielle.

Finance, médecine, culture, tech...
Chaque semaine, écoutez l'interview d'un professionnel qui raconte comment l'intelligence artificielle transforme son quotidien et la manière dont il conçoit son métier.



Retrouvez tous les épisodes sur :

lesechos.fr/podcasts

Et sur toutes les plateformes de podcast



Les Echos
Prenez un temps d'avance