



## L'automobile mondiale sous le choc

- Trump est passé à l'acte en imposant une surtaxe de 25 % sur toutes les importations du secteur automobile.
- Des constructeurs du monde entier redoutent un lourd impact sur les ventes comme sur leur rentabilité.
- En Europe, l'Allemagne compte sur la France pour répliquer au président américain. // PAGES 14 À 16

### Les Echos Week-end

#### Spécial Mode Homme

#### Corde sensible



#### Les Echos Patrimoine

Assurance-vie : les frais des fonds euros sont-ils excessifs ?

// PAGES 37-39

## Les Européens au chevet de l'Ukraine



**GUERRE** Réunies par Emmanuel Macron à l'Élysée, trente et une délégations de pays ont planché, jeudi à Paris, sur de nouvelles aides militaires en faveur de Kiev. Elles travaillent aussi sur l'idée d'une force dite de « réassurance » qui pourrait être déployée pour dissuader le Kremlin de violer un éventuel accord de paix. Les Européens sont à la manœuvre sur ces discussions qui se tiennent sans les États-Unis. Cette « coalition des volontaires » est un pas dans la bonne direction mais n'est pas suffisante pour rassurer totalement Volodymyr Zelensky, qui attend « plus de réponses que de questions ». // PAGE 5

**Télé** L'ambition toujours intacte de la famille Berlusconi en Europe // P. 26

**Wall Street** La volatilité provoquée par Trump fait les affaires des traders // P. 31

**Interview** « Les réseaux sociaux sont devenus une arme de manipulation massive » // P. 12

## TikTok Shop à l'assaut de la France

**E-COMMERCE** TikTok Shop débarque en France le 31 mars. Ce service, qui a déjà conquis la Chine et une quinzaine d'autres pays dont les États-Unis, va permettre aux utilisateurs de faire des achats directement dans l'application. Le service du géant chinois est le symbole d'un « social commerce » qui a déjà rebattu les cartes sur de multiples segments de la grande consommation en Chine. Ce marché, qui repose beaucoup sur des millions d'influenceurs faisant la promotion de produits que l'on peut ensuite acheter en quelques



clics, pourrait générer jusqu'à 1.000 milliards de dollars de revenus pour les e-commerçants d'ici à 2028, pour l'essentiel en Chine. Les utilisateurs français, en majorité de la génération Z, passeraient déjà en moyenne 1 h 35 par jour sur l'appli. De quoi convaincre les marques occidentales, aussi inquiètes soient-elles de protéger la connaissance de leurs clients. « Plusieurs milliers » de PME, de start-up mais aussi des grandes griffes se seraient montrées intéressées, assure TikTok.

// PAGE 24

## Malgré un déficit 2024 moins élevé, le budget 2026 sera « un cauchemar »

**FINANCES PUBLIQUES** Selon les derniers chiffres de l'Insee, le déficit public 2024, jusqu'ici estimé à 6 % du PIB par le gouvernement, s'établit finalement à 5,8 % du PIB, après 5,4 % en 2023. Plusieurs facteurs ont contribué à cette très légère amélioration. L'addition venue de la Sécurité sociale est un peu moins lourde que ne le craignait l'exécutif. Du côté de l'Etat,

« les dépenses ont été très bien tenues par le gouvernement de Michel Barnier », a reconnu le ministre de l'Économie, Eric Lombard. Enfin, la glissade des dépenses de fonctionnement des collectivités a été moins forte au second semestre. Toutefois, « le budget 2026 va être un cauchemar », a déclaré la porte-parole du gouvernement, Sophie Primas. 8 mil-

liards de crédits ont déjà été gelés en début d'année. Les hausses de la charge de la dette, de la contribution à l'UE et la probable révision de la loi de programmation militaire devront être compensées. Le gouvernement veut éviter les hausses d'impôts, mais Bercy a déjà annoncé scruter de près les quelque 400 niches fiscales et sociales existantes. // PAGE 2

### L'éditorial

#### Le pyromane

**A** l'intérieur, un parfum de maccarthysme 3.0. A l'extérieur, un risque d'incendie. Le bilan décevant de l'offensive lancée sur les droits de douane en 2018-2019 devrait lui servir de leçon. Mais non. Donald Trump a enclenché la vitesse supérieure avec la conviction probable qu'il faut aller plus fort pour que cela marche vraiment. Mercredi, il a annoncé une taxe supplémentaire de 25 % sur toutes les importations de voitures.

Le résultat est quasi garanti. L'industrie automobile a beau le faire fantasmer comme aucune autre, les faits sont têtus. Les prix augmenteront pour les clients et il s'écoulera des années avant que les usines que Washington veut rapatrier aux États-Unis tournent. Rappel : non, la balance commerciale américaine n'est pas scandaleusement déséquilibrée vis-à-vis de l'Europe en tenant compte des services.

La nouveauté est là : le président voulant financer ses baisses d'impôts par les taxes douanières, cela veut dire qu'elles sont dans son esprit durables. Dès lors, que doivent faire les autres pays ? La vérité est que personne n'a trouvé pour l'instant la bonne réponse : l'Europe et le Canada envisagent de rendre coup pour coup, le Mexique et le Royaume-Uni sont prêts à aller à Canossa.

Grâce à sa taille, l'UE ne doit effectivement pas sous-estimer sa force. En élaborant sa contre-offensive, elle devra aussi regarder l'agriculture ainsi que les services financiers et numériques américains (d'Elon Musk) qu'elle peut toucher. Tout ceci demande du doigté, plus qu'elle n'en a manifesté en incluant le bourbon, un enjeu faible, dans sa liste de sanctions - avec en retour la menace sur toute la filière des spiritueux tricolores. Il en est sorti, tant mieux. — **Dominique Seux**



# Le défi reste entier pour Bercy malgré un déficit 2024 moins mauvais que prévu

## FINANCES PUBLIQUES

**Le déficit public a atteint 5,8 % du PIB en 2024, un peu mieux qu'attendu.**

**Un coup de pouce bienvenu alors que la croissance ralentit et que les dépenses militaires vont augmenter.**

Stéphane Loignon et Sébastien Dumoulin

Les locataires de Bercy héritent d'une situation légèrement moins dégradée qu'attendu, mais leur mission de redressement des comptes est loin d'être gagnée. Selon les données divulguées jeudi par l'Insee, le déficit public 2024, jusqu'ici estimé à 6 % du PIB par le gouvernement, s'établit finalement à 5,8 % du PIB, après 5,4 % en 2023.

La dette publique, quant à elle, culmine fin 2024 à 113 % du PIB – soit 3.305 milliards d'euros –, contre 109,8 % fin 2023. Un niveau inédit depuis l'après-guerre.

Le déficit 2024, qui avait même été un temps estimé à 6,1 % du PIB, est donc moins catastrophique qu'attendu. Plusieurs facteurs y ont contribué. L'addition venue de la Sécurité sociale est un peu moins lourde que ne le craignait l'exécutif. Du côté de l'Etat, « les dépenses ont été très bien tenues par le gouvernement de Michel Barnier », a reconnu le ministre de l'Economie, Eric Lombard, sur France Inter. Enfin, la glissade redoutée des dépenses de fonctionnement des collectivités locales a freiné au second semestre.

« Pas une bonne nouvelle », pour Eric Lombard

Il n'y a pourtant pas de quoi se réjouir. « Ce n'est pas une bonne nouvelle, c'est un déficit qui est trop élevé et c'est pourquoi nous devons réduire les déficits », a tempéré Eric Lombard. « Parler d'un déficit un peu meilleur que prévu, c'est toujours parler d'un déficit toujours trop élevé », a abondé la ministre des Comptes publics, Amélie de Montchalin, dans une interview à « L'Opinion ».

Après une hausse du déficit de 0,4 point de PIB (environ 12 milliards d'euros) l'an dernier, il s'agit désormais d'inverser la tendance. Le gouvernement entend le ramener à 5,4 % cette année, une première marche pour passer ce solde sous les 3 % de déficit en 2029, seuil permettant de stabiliser la dette. Dans cet effort de redressement, Bercy bénéficie certes de cette amélioration du solde public en 2024

par rapport aux dernières prévisions, de 0,2 % du PIB en 2024 soit 6 milliards d'euros environ, qui allège d'autant l'effort à accomplir cette année.

### Equation compliquée

Mais la tâche ne sera pas facile pour autant. Car, en parallèle, plusieurs facteurs sont venus compliquer l'équation. La croissance, tout d'abord, pourrait ne pas atteindre les 0,9 % inscrit au budget et être révisée à la baisse. « Il y a une incertitude importante liée à la politique américaine », a admis Eric Lombard, en indiquant l'intention du gouvernement d'en tirer les « conclusions » mi-avril, lors d'une conférence des finances publiques réunissant élus, partenaires sociaux et collectivités locales.

Une croissance inférieure de 0,2 point, pour arriver au niveau de la dernière estimation de la Banque de France (0,7 %), se traduirait par un déficit dégradé d'environ 0,1 point de PIB, soit 3 milliards d'euros, calcule François Ecalle, le fondateur du site spécialisé Fipeco.

Les dépenses militaires vont également augmenter plus vite que prévu, dès cette année. Mercredi, le président de la République a annoncé une aide militaire supplémentaire de 2 milliards à l'Ukraine. Ce montant sera prélevé sur les réserves de précaution mais celles-ci ne sont pas infinies. Quelque 8 milliards d'euros de crédits ont été gelés en début d'année sur les crédits des ministères.

Il faudra possiblement aller plus loin. Fin février, une note du Trésor a

recommandé de concrétiser 5 milliards d'euros de mesures d'économies et souligné un risque de recettes moindres que prévu, de l'ordre de 5 milliards également. La conférence des finances publiques pourrait être l'occasion d'annoncer de nouvelles mesures, alors que certains députés, comme Charles Sitenstühl (EPR), évoquent déjà la nécessité d'annuler 10 milliards d'euros de crédits, comme l'an passé.

### Le défi du budget 2026

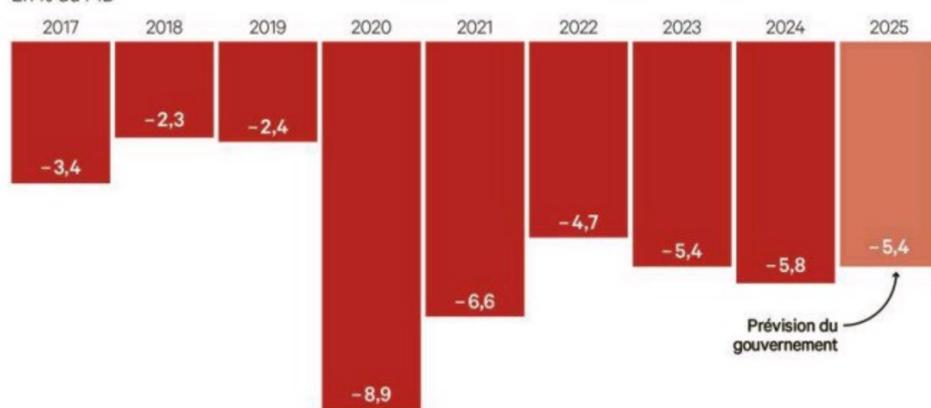
Quant à l'année 2026, pour laquelle la France vise officiellement à ce stade un déficit de 4,6 % du PIB, la tâche sera plus difficile encore. « Le budget 2026 va être un cauchemar », a déclaré sans ambages la porte-parole du gouvernement, Sophie Primas, mercredi sur Public Sénat. Les hausses de la charge de la dette, de la contribution à l'Union européenne et le probable rehaussement à venir de la loi de programmation militaire devront être compensés.

Le gouvernement veut éviter les hausses d'impôt, mais Bercy a déjà annoncé scruter de près les quelque 400 niches fiscales et sociales existantes. « Je ne suis pas de ceux qui croient qu'un impôt magique ou une hausse générale des impôts soient des solutions. En revanche, cela ne nous empêche pas de mener une action juste de lutte contre les contournements abusifs de l'impôt et contre la fraude », a confirmé Amélie de Montchalin à « L'Opinion ».

La priorité sera donc donnée à la réduction des dépenses publiques, qui ont culminé à 57,1 % du PIB en 2024, selon l'Insee. ■

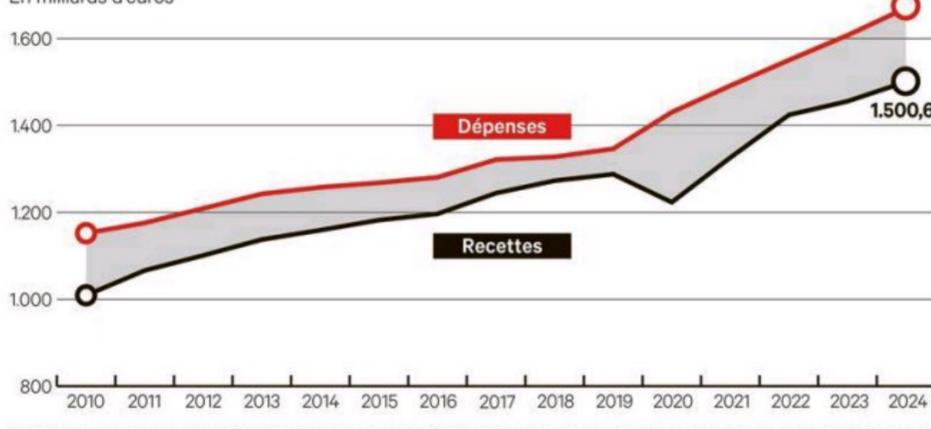
## La trajectoire du déficit public

En % du PIB



## L'évolution des recettes et des dépenses publiques

En milliards d'euros



LES ÉCHOS / SOURCES : GOUVERNEMENT, INSEE

## Dépenses publiques au sommet, recettes fiscales en berne : ce que révèlent les chiffres de l'an passé

**Les prélèvements obligatoires sont redescendus l'an dernier à leur niveau du début des années 2010. Mais les dépenses publiques, celles de la Sécurité sociale et des collectivités locales, en particulier, ont bondi de 63 milliards d'euros.**

Comment le déficit a-t-il dérapé en 2024 ? Les chiffres publiés par l'Insee jeudi permettent d'y voir un peu plus clair. Certes, la dégradation a été moins désastreuse que les dernières prévisions ne le laissaient craindre : le déficit 2024 s'est finalement établi à 5,8 % du PIB, au lieu des 6 % redoutés, et celui de 2023 n'a atteint « que » 5,4 % et non 5,5 %. Mais le décalage massif entre recettes et dépenses s'est accru sensiblement sur un an.

La France a déboursé 1.670 milliards d'euros l'an dernier, quand elle n'en encaissait que 1.500 milliards : le déficit frôle ainsi 170 milliards d'euros, son pire niveau, si l'on excepte le record de 2020 lié à la crise du Covid. « Cela s'explique à la fois par une hausse des dépenses et une baisse des recettes », explique le directeur de l'Insee, Jean-Luc Tavernier.

### Recettes au plus bas depuis 2010

En ce qui concerne les recettes, elles n'ont représenté que 51,3 % de la richesse nationale, soit leur plus bas niveau depuis 2010. Leur principale composante, les prélèvements obligatoires (c'est-à-dire la somme des impôts et cotisations sociales versées par les particuliers et les entreprises) ont fortement baissé l'an dernier, passant de

43,2 % à 42,8 % du PIB. « C'est un retour au niveau d'avant les hausses de prélèvements de 2012-2013 », souligne Jean-Luc Tavernier.

En 2024, les principaux impôts n'ont quasiment pas progressé. « Les chiffres de la TVA, de l'impôt sur le revenu ou de l'impôt sur les sociétés tournent tous autour de 0 % », remarque le patron de l'Insee. Cette stagnation a largement participé au dérapage des comptes, puisque Bercy pré-

# 3.305

MILLIARDS D'EUROS

Ce que la France devait à ses créanciers à fin 2024, soit 113 % de sa richesse annuelle.

voyait au contraire que les recettes fiscales progressent sensiblement.

Cette erreur massive de pronostic a donné lieu à une mission d'information au Sénat puis à une commission d'enquête à l'Assemblée nationale, qui doit prochainement rendre ses conclusions.

### Les prestations sociales pèsent dans la balance

En ce qui concerne les dépenses, le constat est tout aussi délétaire. En un an, elles ont bondi de 63 milliards d'euros, a calculé l'Insee. Si l'Etat s'est effectivement serré la ceinture (+0,6 % de dépenses sur un an), il n'en a rien été des collectivités locales (+4,4 %) et de la Sécurité sociale (+5,5 %).

Plus de 60 % de la hausse des dépenses proviennent des prestations sociales, et 40 % de la seule augmentation des prestations de

retraite. « Je trouve que c'est un peu frappant », relève le directeur de l'Insee.

Globalement, le niveau des dépenses publiques rapporté à la richesse nationale est reparti en hausse en 2024, pour s'établir à 57,1 % du PIB. « C'est vraiment tout proche de la moyenne des années 2010 », pointe Jean-Luc Tavernier.

Autrement dit, la France a renoncé à la fiscalité des années Hollande, mais pas à son inclination pour la dépense. Au prix d'une flambée des déficits qui viennent grossir année après année le stock de dette tricolore. Fin 2024, la France devait à ses créanciers 3.305 milliards d'euros, soit 113 % de sa richesse annuelle – un niveau que Bercy ne prévoit de voir redescendre qu'à partir de 2030.

— S. Dum. et S. L.

## Ces prétendants pour prendre la tête de l'Insee

### INSTITUTION

**Avec au moins trois candidats, le casting se précise pour la succession de Jean-Luc Tavernier, le directeur général de l'Insee depuis 2012, qui doit passer la main en juin.**

Alain Ruello avec Nathalie Silbert

Le casting se précise pour la succession de Jean-Luc Tavernier, le directeur général de l'Insee depuis 2012

et qui doit passer la main en juin à l'âge de 63 ans. Au moins trois candidats ont, selon nos informations, postulé à l'offre d'emploi publiée par Bercy début février, procédure assez inhabituelle. Le choix final reviendra à l'Elysée et Matignon, avant d'être officialisé par décret en Conseil des ministres.

Parmi ce trio, figure Fabrice Lenglard, l'actuel directeur de la Drees, la Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques, le service statistique ministériel dans les domaines de la santé et du social. Polytechnicien, il a démarré sa carrière à l'Insee dont il est inspecteur. Il a ensuite fait des allers-retours au Trésor, avant de

rejoindre le Commissariat général à la stratégie et à la prospective (France Stratégie) de 2016 à 2019.

**Le maniement des statistiques et les arcanes de l'Insee n'ont pas de secret pour les trois postulants, tous diplômés de l'Ensaie.**

« C'est lui qui tient la corde en interne, fort du soutien d'une majorité des agents de l'Insee », estime un bon connaisseur du dossier.

Vient ensuite Sandrine Duchêne, membre du Haut Conseil des finances publiques, diplômée de l'X également. Elle aussi connaît bien l'Insee pour y avoir été chef du département de la conjoncture de 2009 à 2012. Elle fut ensuite conseillère politique économique et finances publiques de François Hollande, puis directrice générale adjointe du Trésor avant de rejoindre AXA puis Crédit Mutuel. Elle vient de rejoindre la Cour des comptes.

Troisième nom connu à ce jour, celui de Karine Berger. Polytechnicienne là encore, elle occupe la fonction de secrétaire générale de l'Insee depuis 2020, une maison où elle avait déjà été responsable de la

note de conjoncture de 2004 à 2007. Son parcours passe par Bercy (où elle participe à la création du modèle économique Mélanges avant de rejoindre la DGCCRF), Euler Hermes, Canal+. Députée socialiste de 2012 à 2017, elle se distingue par ses critiques à l'encontre de la politique menée par Manuel Valls, alors Premier ministre.

### Auditions vers la mi-avril

Le maniement des statistiques et les arcanes de l'Insee n'ont donc pas de secret pour les trois postulants, tous diplômés de l'Ensaie, qui se revendique comme « la grande école d'ingénieur de référence en statistique et

science des données, économie et sociologie quantitatives, finance et actuariat ».

Les trois candidats devront défendre leurs chances devant un comité d'audition présidé par le Secrétaire général du gouvernement. Les auditions pourraient avoir lieu vers la mi-avril. Avant cela, l'Autorité de la statistique publique, qui veille à l'indépendance professionnelle des statisticiens, devra également donner son avis, les textes européens imposant de s'assurer des compétences des candidats pour éviter une nomination « fait du prince ».

Interrogés, aucun des trois candidats n'a souhaité s'exprimer. ■

## L'exécutif veut exempter les projets industriels de débat public

### ENVIRONNEMENT

Le projet de décret visant à exempter les projets industriels du champ de la Commission nationale du débat public (CNDP) a été retoqué par le Conseil d'Etat.

Le gouvernement a trouvé le parade.

Anne Feitz

Si la porte se ferme, pourquoi ne pas passer par la fenêtre ? Malgré la vive opposition suscitée par son projet, l'exécutif persiste et signe dans sa volonté d'exempter les projets industriels du champ de la Commission nationale du débat public (CNDP).

Alors que la consultation du public sur les grands projets en France (infrastructures, usines, etc.) est inscrite dans l'article 7 de la Charte de l'environnement, un texte à valeur constitutionnelle, le Conseil d'Etat vient de retoquer le projet de décret prévoyant une telle exemption, comme révélé par le site spécialisé Contexte.

Ce projet avait été mis en consultation par le gouvernement Barrière début décembre, juste avant sa censure.

Même si l'avis du Conseil d'Etat (non public) n'est que consultatif, le gouvernement Bayrou a décidé de déposer un amendement au projet de loi de simplification de la vie économique, pour acter une telle suppression. « Cet amendement sera déposé en séance », confirme-t-on à Matignon.

**Si l'amendement au projet de loi de simplification de la vie économique est adopté, des projets comme la mine de lithium d'Imerys dans l'Allier ou l'usine de ST Microelectronics à Grenoble pourraient être lancés sans que le public soit consulté, ni même informé.**

S'il est adopté, des projets comme la mine de lithium d'Imerys dans l'Allier ou l'usine de ST Microelectronics à Grenoble pourraient être lancés sans que le public soit consulté, ni même informé. L'examen en séance publique du projet de loi est pour l'instant prévu le 8 avril.

Estimant les missions et les attributions de la CNDP structurellement menacées, ses 10 salariés et ses 260 garants (des professionnels désignés pour s'assurer du respect des procédures) ont été appelés à la grève mardi dernier, pour la première fois de l'histoire de cette autorité indépendante créée en 1995. « Les arguments utilisés pour justifier cette suppression sont fallacieux ! Nous voulons alerter le public et appeler le gouvernement à abandonner cette mesure », explique Florent Guignard, représentant des salariés.

L'exécutif et les représentants des industriels jugent la consultation du public coûteuse, estimant aussi qu'elle ralentit les projets et freine la réindustrialisation de la

# Retraites complémentaires : le régime Agirc-Arrco toujours dans le vert

### SOCIAL

Solenn Poullennec

Le régime complémentaire des salariés du privé a plus de 85 milliards de réserves.

Les voyants restent au vert pour le régime de retraite complémentaire obligatoire des salariés du privé. Jeudi, l'Agirc-Arrco a annoncé avoir terminé l'année

2024 avec un résultat technique (hors résultat financier) positif de 1,6 milliard d'euros et un résultat global de 4,6 milliards d'euros.

Si le résultat global est inférieur à celui de l'année précédente (à 6 milliards d'euros), les gestionnaires

de l'Agirc-Arrco assurent que ce recul était largement attendu compte tenu des décisions prises par les syndicats et le patronat, aux manettes du régime par points servant un revenu complémentaire à quelque 14 millions de

retraités. En fin d'année 2023, année de mise en œuvre de la réforme des retraites confortant les ressources du régime complémentaire, les partenaires sociaux ont non seulement décidé de supprimer le système de malus censé inciter les travailleurs à reporter leur départ à la retraite mais ils sont aussi tombés d'accord pour augmenter les retraites complémentaires de 4,9 %. L'an dernier, l'inflation était moins importante, mais le patronat et les syndicats ont décidé de revaloriser les pensions complémentaires de 1,6 %.

### Alourdissement des charges

Actées toutes deux en fin d'année et donc reflétées dans les comptes de 2024, ces deux revalorisations ont alourdi les charges du régime de 4 milliards d'euros. A cela est venue s'ajouter l'augmentation du nombre de retraités servis entre 2023 et 2024. Alors que les charges ont progressé rapidement sur la période (5,7 %), les ressources du régime ont, elles, été moins dynamiques (2,7 %) sur fond de ralentissement économique.

Le recul du résultat technique a cependant été amorti par des résultats financiers meilleurs en 2024 qu'en 2023 (+6 %). Résultat : les réserves du régime, destinées à garantir le paiement des retraites, malgré les chocs économiques et démographiques susceptibles d'affecter les finances du régime, sont sans surprise suffisantes aux yeux des gestionnaires. Elles s'élevaient à près de 86 milliards d'euros à la fin de l'année 2024.

Cette santé financière contraste avec celle du régime de retraite de base des salariés. Celui-ci est au cœur des discussions des partenaires sociaux auxquels l'exécutif a donné la main pour tenter de trouver d'éventuels aménagements au système de pensions et à la réforme des retraites de 2023.

### Baisse du rendement pour les assurés

Les régimes de retraite de base devraient enregistrer un déficit de 6 milliards d'euros cette année, a souligné la Cour des comptes dans un rapport remis aux partenaires sociaux. Et ce déficit devrait se creuser dans les prochaines années, tandis que les régimes complémentaires engrangeront des excédents.

La situation favorable de l'Agirc-Arrco reflète les différentes mesures adoptées ces dernières années par les partenaires sociaux pour assurer son bon fonctionnement malgré les chocs économiques et la baisse du nombre de cotisants par retraité liée à la baisse de la natalité.

Ces décisions ont contribué à conforter la situation financière du régime mais elles ont dégradé son rendement pour les assurés. Ainsi, « pour 1 euro cotisé, les droits acquis en contrepartie sont deux fois moins importants actuellement qu'en 1993 », note la Cour des comptes dans son rapport de février. Une dégradation sur laquelle les gestionnaires du régime n'ont pas l'habitude de s'étendre. ■

**EXPLORER DE NOUVELLES OPPORTUNITÉS POUR QUE VOS INVESTISSEMENTS VOUS RESSEMBLENT**

CRÉATRICE D'OPPORTUNITÉS, LA BANQUE TRANSATLANTIQUE PROPOSE UN ACCOMPAGNEMENT SUR MESURE ET UNE RELATION REPOSANT SUR L'ÉCOUTE ET LA CONFIANCE.

**BANQUE TRANSATLANTIQUE**  
GESTION DE FORTUNE DEPUIS 1881

France. « Le processus est plus lourd et beaucoup plus long que dans les autres pays européens », estimait il y a quelques semaines dans nos colonnes Vincent Moulin Wright, le directeur général de France Industrie.

#### 4.173 contributions

« En réalité, le débat public est financièrement pris en charge par l'industriel et ne représente qu'une part infime de l'investissement, répond Florent Guignard. Il peut être mené en parallèle de l'instruction du projet, il est faux de dire qu'il le retarde. » Les juristes estiment même qu'il

permet d'identifier en amont les points de blocage éventuels, permettant aux industriels de modifier leur projet et de limiter les recours ultérieurs.

La mise en consultation du décret a suscité 4.173 contributions, « dont 0,3 % seulement sont favorables », relève Axèle Gibert, chez France Nature Environnement. « Cette suppression est un déni de démocratie, elle est anticonstitutionnelle ! » s'insurge-t-elle.

Alors que les projets industriels représentent la moitié des dossiers de la CNDP (et les plus emblématiques), ses défenseurs craignent

« Cette suppression est un déni de démocratie, elle est anticonstitutionnelle ! »

AXÈLE GIBERT  
France Nature Environnement

que cette exemption préfigure sa disparition pure et simple. L'ancien ministre de l'Economie, Bruno Le Maire, avait lui-même envisagé de la supprimer.

Des députés de droite et d'extrême droite ont de leur côté déposé en octobre dernier une proposition de loi en ce sens. Et, plus récemment, des amendements au projet de loi de simplification, prévoient eux aussi une telle suppression. Ces amendements n'ont toutefois pas résisté à l'examen en commission spéciale de l'Assemblée nationale, où ils ont été rejetés lundi. ■

### Les chiffres clés

**14**  
MILLIONS DE RETRAITÉS bénéficient de la retraite complémentaire Agirc-Arrco.

**4,6**  
MILLIARDS D'EUROS Positif à fin 2024, le résultat global du régime est inférieur à celui de l'année précédente (6 milliards d'euros).

# François Bayrou tente de s'extraire du procès en immobilisme

## POLITIQUE

**Le Premier ministre lancera la semaine prochaine le débat sur l'identité française.**

**Alors que les couacs gouvernementaux se multiplient, il a réuni, jeudi soir à Matignon, les patrons des partis du « socle commun ».**

Grégoire Poussielgue

François Bayrou prend un risque. La semaine prochaine, le Premier ministre lancera le débat sur « qu'est-ce qu'être français ». Annoncé en février, ce débat prendra la forme de « conventions citoyennes décentralisées » et portera sur les trois valeurs de la République mais aussi la laïcité et le « contrat social ». Avant même d'être lancé, ce débat suscite plus de craintes que d'enthousiasme, compte tenu des polémiques, comme celle sur le voile dans le sport, qui fracturent la société jusqu'au sein même du gouvernement. « Ce débat va mal tourner », pronostique déjà un ancien ministre.

En 2009, le débat sur l'identité nationale lancée par Nicolas Sarkozy s'était transformé en fiasco. Le Premier ministre n'a pas le choix car il est sous le feu constant d'accusations d'immobilisme. Elles viennent de partis soutenant officiellement le gouvernement : Edouard

Philippe, le président d'Horizons, a été incisif mi-mars et Laurent Wauquiez, en campagne pour prendre la tête des Républicains, a récemment dénoncé « beaucoup de débats, beaucoup de polémiques et très peu de résultats ».

Pas simple, quand son style et sa façon de gouverner suscitent toujours autant de critiques. Sa volonté de toujours assister au Conseil municipal de Pau, dont il est maire depuis onze ans, passe mal. « Cinq heures au Conseil municipal de Pau au vu du contexte international, c'est peut-être beaucoup », grince un ancien ministre.

Le week-end dernier, François Bayrou a adressé aux présidents du Sénat, de l'Assemblée nationale et des groupes parlementaires une mini-feuille de route sur quatre domaines pour répondre « à des préoccupations d'urgence qui [...] taraudent les Français » : l'éducation, l'accès aux soins, la lutte contre la bureaucratie et la situation des finances publiques.

### Propositions de loi

Ce vendredi, François Bayrou se rendra à Rueil-Malmaison avec la ministre de l'Éducation, Elisabeth Borne. Au menu, formation des professeurs et, une fois de plus, « reconquête de l'écrit ». La question des déserts médicaux fait actuellement l'objet d'une proposition de loi.

Pour les finances publiques, après la publication d'un déficit moins mauvais que prévu, la conférence sur les finances publiques est prévue le 15 avril, mais la préparation du budget fait peur à tout le monde. Enfin, le calendrier du

« combat contre la bureaucratie » est plus aléatoire.

Tout cela n'est pas suffisant pour rassurer. À l'Assemblée nationale, les travaux se caractérisent surtout par des propositions de lois qui se multiplient, sans garantie aucune d'être adoptées un jour, et des votes qui partent dans tous les sens. Les

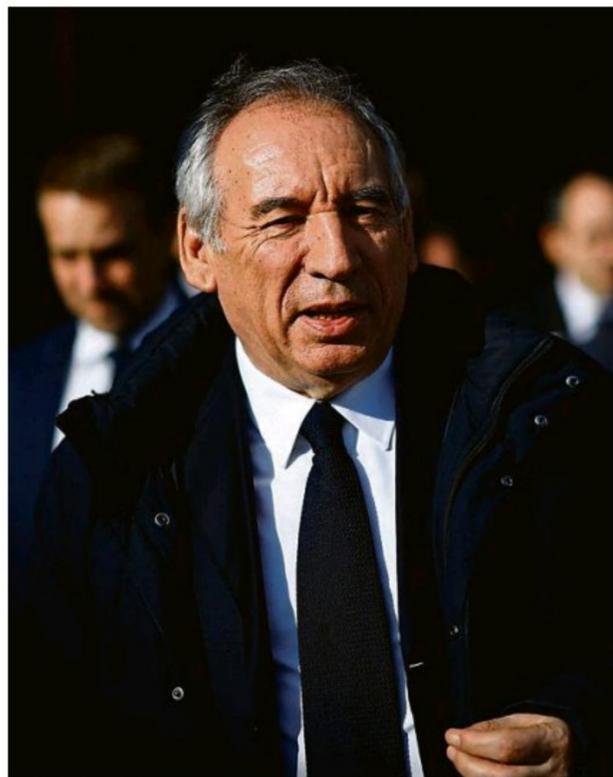
passes d'armes ne manquent pas, démontrant une ambiance à couteaux tirés et une situation bloquée. Un exemple ? En début de semaine, la ministre de la Ville, Juliette Méadel, s'est félicitée du rejet en commission de la proposition de loi du député EPR Guillaume Kasbarian sur la mobilité dans le loge-

ment social. « Assistez aux réunions interministérielles ou démissionnez », lui a répondu le député.

### Cacophonie

« On amuse la galerie. Tous les autres pays, à commencer par l'Allemagne, s'ajustent à la nouvelle donne internationale et, en France, on vote des propositions de loi pour ouvrir des bars et accélérer la mobilité dans les HLM », regrette un député macroniste. Les Français ne cachent pas leur inquiétude. Selon un sondage Elabe pour BFMTV, François Bayrou déçoit. Une personne interrogée sur deux juge son action « décevante ». Il ne satisfait que 12 % des Français. La cacophonie régnant au niveau gouvernemental n'arrange

rien. Les fautes de communication des ministres ne plus. Mercredi, Sophie Primas, la porte-parole du gouvernement, a estimé sur Public Sénat que le budget 2026 sera « un cauchemar », ce qui a créé quelques émois. Jeudi en fin de journée, François Bayrou a reçu les chefs de partis constituant son fragile « socle commun » (Renaissance, Horizons, UDI, Modem, LR). C'est la première fois qu'il prend cette initiative. Au menu des discussions, les élections à venir. Mais surtout une tentative de mieux coordonner les uns et les autres. « Il faut mieux coordonner l'action politique de ce socle qui n'a pas de fonctionnement collectif », déplore le dirigeant d'un de ces partis. Une vraie gageure. ■



Le Premier ministre, François Bayrou, en visite officielle à La Rochelle, le 14 mars dernier. Photo Stéphane Mahe/Reuters

## Alexis Kohler, le départ du double

**Le vrai gardien de la politique de l'offre, c'est lui. Bras droit d'Emmanuel Macron depuis dix ans, le secrétaire général de l'Élysée s'apprête à quitter ses fonctions pour le privé.**

LE FAIT DU JOUR POLITIQUE de Cécile Cornudet



Il devait faire gris ce soir-là. Alexis Kohler, une fois n'est pas coutume, s'était épanché sur sa lassitude et son envie d'autre chose. « Pourquoi ne pars-tu pas ? », lui avait demandé son visiteur. « Je ne vais quand même pas le laisser ! » avait-il répondu. « Le » désignait Emmanuel Macron, la cause était entendue, le président ne parvenait pas à rebondir après sa dissolution ratée. Quelques mois plus tard, cette inquiétude s'est dissipée. Le nouveau désordre mondial donne au président français l'occasion de montrer qu'il avait en partie raison. « Le mot souveraineté est passé de gros mot à vision prophétique », sourit Alexis Kohler. Il part léger. Après dix ans passés à ses côtés à Bercy, dans la campagne de 2017 puis à l'Élysée, le secrétaire général devait annoncer jeudi soir à ses équipes son départ pour le privé, a révélé « Le Figaro ». Très probablement pour Société Générale. « Il a mis toute son énergie, son talent et sa force de travail hors pair au service de notre projet politique et des Français », a loué Macron. Ils se quittent sans fausse note, liés par l'affection et le sentiment d'avoir constitué un duo solide et complémentaire.

À toute épreuve, et elles furent nombreuses. Macron le transgressif, Kohler l'hyper rationnel efficace. Son « double », son « cerveau droit », tous les qualificatifs utilisés pour eux vont dans le même sens. Macron a varié, Kohler rarement, jusqu'à finalement devenir la mémoire de macronisme, cette doctrine que personne n'avait réussi à théoriser. C'est dans les réformes du travail que s'utilise le plus utilement un capital politique, répétait-il. Créer un environnement attractif pour les entreprises est une priorité, il ne faut pas la lâcher, plaideait-il, malheureux de voir Michel Barnier enfreindre le tabou des hausses d'impôts. Investissements et réformes forment un couple, pensait-il aussi, seule façon de faire bouger les choses. Face à la réalité, souvent beaucoup plus compliquée que ses tableaux Excel, il était de ceux qui poussaient à tenir (sur la taxe carbone, la fin du quoi qu'il en coûte...), image de techno rigide dont il jouait. Il faut toujours un bad cop dans un duo. L'humour, rire d'enfant, était pour les soirées, à l'heure du whisky avec Macron. Au moment de partir, il ne concède pas de regrets, loyal jusqu'à la dernière heure. Rien qui ne puisse être lu comme un bémol vis-à-vis du président. S'il se sent joyeux d'un coup, ce n'est pas de tourner la page : ce serait reconnaître qu'elle fut parfois très lourde. Le soleil est beau, « je suis un héliotrope », dit-il juste. ccornudet@lesechos.fr

## Les batailles au sein du PS et de LR compliquent la tâche du Premier ministre

**François Bayrou est pris en tenaille entre le Parti socialiste et Les Républicains, qui préparent leurs congrès. Sans compter la pression du RN.**

Ulysse Legavre-Jérôme, Hadrien Valat et G. P.

Comme si François Bayrou n'avait pas assez de cailloux dans sa chaussure... Avant l'été, Les Républicains (LR) et le Parti socialiste (PS) vont devoir choisir leurs nouveaux patrons. Deux congrès compliqués qui viennent ajouter de l'huile sur le feu alors que la situation est déjà délicate pour le Premier ministre, contraint de gérer des couacs minant la faible cohésion de son gouvernement et un Rassemblement national (RN) qui menace à nouveau de le faire tomber.

À Matignon, cela fait quelques semaines qu'on ressent les secousses de ces débats internes. « Les deux campagnes perturbent François

Bayrou. Tous les matins, on a droit à un message sur X de Laurent Wauquiez contre Bruno Retailleau, cela ne lui facilite pas la tâche », reconnaît un proche du Premier ministre.

Le patron des députés LR, en plein match pour la présidence du parti face au ministre de l'Intérieur, fait en effet monter la pression. Sa stratégie : fustiger l'immobilisme de François Bayrou pour mieux atteindre son concurrent qui a pris l'ascendant dans l'opinion. Et ce, quitte à fragiliser la participation de son propre parti au gouvernement.

### Spectre de la censure

Le 18 mars, lors des questions au gouvernement, Laurent Wauquiez est allé jusqu'à interpeller directement le Premier ministre dans l'hémicycle : « Nous étions prêts à travailler [mais] nous avons reçu le programme législatif de votre gouvernement pour le semestre à venir, et il n'y a rien : votre gouvernement n'a inscrit aucun texte relatif à la régulation de l'immigration. » Derrière ce coup de

griffe, se cache une autre cible : le ministre de l'Intérieur. « Je ne veux pas que la droite soit au gouvernement pour être la caution de l'immobilisme du Premier ministre », a-t-il foncé, le lendemain, sur CNews.

**La direction du Parti socialiste est venue rappeler à François Bayrou qu'il est sur un siège éjectable.**

Le PS resserre aussi la tenaille. Après le « non » du Palois au retour à la retraite à 62 ans, qui a fait implorer le conclave, la direction du parti est venue rappeler à François Bayrou qu'il est sur un siège éjectable. Mais le PS dit ne pas vouloir d'une censure immédiate. Il faut laisser les pourparlers sur les retraites aller jusqu'au bout, répètent les socialistes, qui n'envisagent la censure que si un texte ne revient pas au parlement à l'issue du conclave.

Leurs partenaires de feu, le NFP, essaient de leur mettre la pression, leur reprochant d'être paralysés par un congrès qui les obnubile. Que nenni, « ce n'est pas impossible pour nous de voter une censure avant le congrès », jure un parlementaire du courant d'Olivier Faure. Mais après le refus de censurer Bayrou et le budget 2025, ce qui a entériné la rupture avec LFI comme le réclamait depuis belle lurette ses opposants au PS, difficile pour Olivier Faure de faire machine arrière et de risquer de brouiller sa ligne en censurant maintenant.

L'exécutif pourrait aussi voir se rapprocher la pince du RN. Lundi, Marine Le Pen devrait être fixée sur son sort dans son procès dans l'affaire des assistants d'eurodéputés de son parti. La présidente du groupe RN a assuré qu'une condamnation ne l'empêcherait « pas du tout » de censurer. Et pourrait même l'inciter à le faire, pour éventuellement essayer de détourner l'attention du verdict. ■



Dimanche de 10h à 11h  
**Le Grand Rendez-Vous**

En direct sur Europe 1 et CNEWS

Pierre de Vilno, Stéphane Dupont et Mathieu Bock-Côté reçoivent

**Jérôme Guedj**

Député PS de l'Essonne

Les Echos

C NEWS

Europe 1

# Les Européens préparent une force de « réassurance » pour l'Ukraine

## EUROPE

Trente et une délégations de pays ont planché jeudi à Paris sur de nouvelles aides militaires à Kiev et, surtout, sur une force dite de « réassurance » à déployer pour dissuader le Kremlin de violer un éventuel accord de paix.

Yves Bourdillon

Continuer d'armer l'Ukraine et préparer une force dite de « réassurance » en cas de paix. Voilà les deux principaux sujets sur lesquels ont avancé, jeudi, trente et une délégations de pays occidentaux, sauf les Etats-Unis, à Paris dans le cadre d'une « coalition des volontaires ».

Le sujet traité sans doute le plus important, et délicat, a été celui du déploiement d'une force dite de « réassurance » en cas d'arrêt des combats. Composée de pays européens volontaires, elle serait déployée sur le sol ukrainien uniquement dans le cadre d'un accord de paix. Le président français a affirmé que « selon le droit international il n'appartient pas à la Russie de déterminer ce qui se passe sur le sol ukrainien ». Toutefois, l'accord de paix prévoirait forcément, selon ce qui s'observe dans l'histoire, le format, l'emplacement et la taille des forces armées déployées, même en profondeur, de part et d'autre de la ligne de cessez-le-feu, ce qui attribuerait donc un droit de veto au Kremlin.

Cette force ne serait assimilable ni à une force d'observation d'un cessez-le-feu, avec patrouilles le long d'une ligne de contact, ni à une force d'interposition, censée faire tampon entre deux belligérants, a expliqué Paris. Il s'agirait d'un contingent très en arrière de la ligne de front et censé dissuader la Russie de reprendre la guerre ultérieurement. Une force signalant simplement au Kremlin que s'il lance une nouvelle invasion il prend le risque d'affronter des soldats européens.

Une mission franco-britannique d'évaluation se rendra « dans les



Les principaux dirigeants européens ont participé à ce sommet à Paris jeudi : le président français Emmanuel Macron et son homologue ukrainien, Volodymyr Zelensky, les Premiers ministres britannique, italien et polonais, Mark Rutte, pour l'Otan, le chancelier Olaf Scholz ainsi qu'un représentant turc. Photo Ludovic Marin/Pool/AFP

prochains jours en Ukraine », a annoncé Emmanuel Macron, Paris et Londres étant désormais les « pilotes » de la mobilisation en faveur de ce pays. Le président français a dit s'attendre à ce que les conclusions soient rendues d'ici « trois ou quatre semaines ».

### L'Europe se mobilise

Il s'agira notamment « d'évaluer les endroits où de telles forces seraient déployées, les effectifs et capacités nécessaires sur le plan naval, aérien et terrestre ». Keir Starmer, a déclaré que Londres avait accueilli cette semaine « plus de 200 planificateurs militaires de 30 pays » et que les pays « apportaient des contributions sur tous les sujets, de la logistique au com-

mandement et au contrôle, en passant par les déploiements sur terre, dans l'air et en mer ». « C'est l'Europe qui se mobilise ensemble en faveur du processus de paix à une échelle que nous n'avons pas connue depuis des décennies », a-t-il ajouté. Certains pays, comme le Danemark et les Etats baltes, ont accepté de participer, mais d'autres hésitent à s'engager.

Les principaux dirigeants européens ont participé à ce sommet : le président français Emmanuel Macron, les Premiers ministres britannique et italien, Keir Starmer et Giorgia Meloni – qui a dit espérer la présence d'une délégation américaine à la prochaine occasion –, le dirigeant polonais Donald Tusk, Mark Rutte, pour l'Otan, Olaf

Scholz, pour l'Allemagne, ainsi qu'un représentant turc. Egalement présent, Volodymyr Zelensky a déclaré qu'il espérait davantage de clarté sur les pays qui s'engageraient au bout du compte dans une telle force de réassurance. Il a regretté qu'il y ait toujours « beaucoup de questions » et « peu de réponses » sur ce sujet, « quant aux actions de ce contingent, à ses responsabilités, ce qu'il peut faire, comment il peut être utilisé, qui en sera responsable ».

### Une nouvelle aide militaire

L'armement immédiat de l'Ukraine, pour lui permettre de tenir la ligne de front, n'a pas, par ailleurs, donné lieu à une annonce générale des nouvelles contribu-

tions de chacun, mais l'Europe a montré clairement qu'elle était désormais pleinement mobilisée : son soutien militaire est supérieur à celui des Etats-Unis depuis un an. La France a annoncé un soutien supplémentaire de 2 milliards d'euros, mercredi soir, à l'issue d'une rencontre entre le président français et son homologue ukrainien. Emmanuel Macron a salué, jeudi, l'aide militaire annoncée par la Suède, la Norvège et l'Allemagne.

Le sommet a travaillé en outre sur les modalités de surveillance de la trêve limitée aux installations énergétiques et à la mer Noire, comme proposé par Washington et accepté séparément cette semaine par Moscou et par Kiev. Trêve au

demeurant « hypothétique », a souligné le président français, puisque le Kremlin exige d'abord, pour son volet naval, une levée des sanctions contre ses compagnies d'assurances et établissements financiers traitant les opérations d'exportations de céréales et engrais.

L'Union européenne y a opposé mercredi soir une fin de non-recevoir car une levée générale des sanctions contre le secteur russe de la banque et de l'assurance n'est concevable qu'en cas de retrait de l'armée russe de l'Ukraine. Refus confirmé, à l'unanimité, par les délégations présentes jeudi à Paris. L'Élysée a indiqué que les conclusions du sommet seront partagées avec la Maison-Blanche. ■

# Trump absolument déterminé à s'emparer du Groenland

## EUROPE

Le président américain s'est de nouveau fait menaçant, mercredi, martelant qu'il va « falloir prendre possession » de l'île sous souveraineté danoise.

De quoi attiser les tensions avec Copenhague.

Yves Bourdillon

« Il nous faut le Groenland » a martelé mercredi le président américain, Donald Trump. Qui a ajouté, menace à peine voilée, « je n'aime pas le dire comme ça, mais il va nous falloir prendre possession » pour des raisons de sécurité tant « défensives qu'offensives » de cet immense territoire arctique. De quoi glacer le sang des Groenlandais et du Dane-

mark, souverain de ce territoire autonome dont la solitude arctique le met généralement à l'écart des grandes affaires du monde.

D'ailleurs, la Première ministre danoise, Mette Frederiksen, a reconnu mercredi soir qu'il « ne fait aucun doute que nous nous trouvons dans une situation difficile. Une situation qui va aller et venir – peut-être pendant longtemps. Il ne faut pas se faire d'illusions. L'intérêt du président Trump pour le Groenland ne faiblit pas ».

### Une foule pour tourner le dos

Le président américain a donc de nouveau jeté de l'huile sur le feu à la veille de la visite d'Usha Vance, l'épouse du vice-président américain, dans la plus grande île du monde, au positionnement stratégique pour surveiller océans, ciels et espace arctique. Une visite prétendument privée et sans invitation officielle pour assister à une course de chiens de traîneau sponsorisée par le consulat américain. Ce que ce territoire autonome sous souverai-

neté danoise considère comme une tentative d'intimidation.

Donald Trump, qui avait déjà proposé d'acheter l'île au début de son premier mandat, avait stupéfié ses alliés en disant dès son retour à la Maison-Blanche ne pas exclure la force pour en prendre le contrôle. Ce qui ne serait rien de moins qu'un scénario de conflit armé entre deux membres de l'Alliance atlantique, pour la plus grande délectation de Moscou et de Pékin.

« On ne peut pas organiser une visite privée avec des représentants officiels d'un autre pays », avait averti Mette Frederiksen, mardi. Avant d'ajouter, « la pression exercée sur le Groenland et le Danemark dans cette situation est inacceptable. Et c'est une pression à laquelle nous allons résister », avec le soutien unanime des alliés européens.

L'intimidation était d'autant plus flagrante que le conseiller à la sécurité nationale, Mike Waltz, et le ministre de l'Énergie, Chris Wright, devaient accompagner Usha Vance, avant d'y renoncer. Le vice-président a, lui, décidé de rejoindre son

épouse. « Il y a tant d'excitation autour de la visite d'Usha au Groenland vendredi que je ne voulais pas la laisser s'amuser toute seule », a déclaré J. D. Vance, feignant ignorer les manifestations prévues contre cette visite. Donald Trump assurait que la visite répondait à « l'appel » de « nombreuses personnes du Groenland qui aimeraient que quelque chose se passe pour qu'il soit correctement protégé et que l'on s'en occupe correctement », via un rattachement aux Etats-Unis.

« La pression exercée sur le Groenland et le Danemark dans cette situation est inacceptable. »

METTE FREDERIKSEN  
Première ministre danoise

Les Groenlandais, dont seulement 6 %, selon un sondage, verraient d'un œil positif leur rattachement aux Etats-Unis, avaient prévu de se rassembler le long du parcours d'Usha Vance en lui tournant le dos. Embarrassant pour Washington. Le moindre débordement à cette occasion aurait pu avoir des conséquences diplomatiques graves, voire servir de prétexte à pire.

### Contrôler l'Arctique

Après que la course de chiens a été annulée mardi soir, les Etats-Unis ont dû ramener le programme à la seule visite de la base militaire de Pituffik, qu'ils possèdent depuis 1951. Dès le mercredi matin, la venue de Mike Waltz, par ailleurs mis en cause dans l'affaire de l'inscription par erreur d'un journaliste américain dans la boucle d'échanges Signal consacrée aux raids sur le Yémen, ainsi que celle du ministre de l'Énergie ont été annulées. Washington semblait se résoudre à calmer le jeu, avant que la déclaration de Donald Trump prouve qu'il n'en est, en fait, rien.

Les visées de la Maison-Blanche sur le Groenland s'inscrivent visiblement dans le cadre d'une « grande stratégie nordique », avec projet d'annexion en parallèle du Canada. « Il y a aussi en jeu la surveillance et le contrôle des voies de l'Arctique, qui seront sans doute un jour praticables une bonne partie de l'année », souligne Bruno Tertrais, géopoliticien à la Fondation pour la recherche stratégique, auprès de la revue « Le Grand Continent ».

Pas besoin toutefois d'annexer le Groenland pour, via la base de Pituffik, assurer la détection de départ de missiles russes, la défense antimissile et la surveillance de l'espace. Quant aux patrouilles des routes maritimes, notamment de la ligne directe Chine-Europe ouverte par la réduction de la banquise, elles peuvent déjà s'opérer actuellement à partir des ports américains, ou des encore alliés canadiens, groenlandais ou norvégiens. Et s'il est question de carrément empêcher l'accès des navires chinois aux eaux internationales arctiques, il s'agirait d'un acte de guerre... ■

# En Espagne, le déficit est maîtrisé, mais la défense reste à financer



Le Premier ministre socialiste Pedro Sanchez au Parlement mercredi. Photo Pierre-Philippe Marcou/AFP

## EUROPE

**Malgré un déficit public réduit à 2,8 %, le gouvernement peine à convaincre pour financer les dépenses militaires.**

Cécile Thibaud

—Correspondante à Madrid

L'Espagne a ramené son déficit public à 2,8 % en 2024 et passe enfin sous la barre des 3 % réclamés par Bruxelles. C'est ce qu'a annoncé jeudi la ministre du budget, Maria Jesus Montero, en soulignant que le tour de force est dû à la croissance du pays qui a atteint 3,2 % l'an dernier selon les calculs provisoires. « C'est la preuve qu'il est possible de réduire le déficit sans faire de coupes budgétaires », a-t-elle affirmé, en pointant une année de recettes fiscales record, du fait notamment de la bonne santé du marché de l'emploi et des bénéfices des entreprises.

Elle a toutefois précisé que le calcul de ces 2,8 % de déficit (soit 44,6 milliards d'euros) n'inclut pas

les dépenses engagées pour faire face aux dégâts des inondations de Valence en octobre dernier, en application des règles fiscales européennes qui permettent aux Etats d'écarter du calcul les frais destinés à des catastrophes naturelles.

Selon la ministre, l'ajout de ces dépenses élèverait le déficit à 50,2 milliards soit 3,15 % du PIB. Un résultat plus qu'honorable, d'autant que la dette publique a été réduite à 101,8 % du PIB, en 2024 alors qu'elle atteignait 105,1 % un an plus tôt. Pour le moment les prévisions restent optimistes, avec la perspective d'une croissance à 2,8 % cette année selon BBVA Research qui vient de relever ses pronostics de 0,3 point.

En dépit de ces bonnes performances, le gouvernement de Pedro Sanchez est dans une situation politique de plus en plus inconfortable. Le Premier ministre socialiste n'a en effet pas réussi à trouver les appuis parlementaires pour faire approuver son projet de loi de finances, ce qui contraint l'exécutif à prolonger le cadre budgétaire pour la deuxième année consécutive.

Dans ce contexte, il est de plus en plus difficile de savoir comment

Madrid va pouvoir engager les investissements promis aux partenaires européens. L'Espagne, lanterne rouge en matière de dépenses militaires, n'y a consacré que 1,28 % de son PIB en 2024 selon les dernières estimations de l'Otan.

### Une opinion pacifiste

Mais Pedro Sanchez a du mal à convaincre face à une opinion profondément pacifiste qui s'est jusqu'ici montrée peu concernée par les rumeurs de guerre. Face au Parlement, le leader socialiste a tenté d'exposer l'importance d'augmenter les dépenses. Il s'agit « d'augmenter les investissements en sécurité et en défense, sans toucher un centime des dépenses liées aux politiques sociales ou à l'environnement », a-t-il argumenté sans plus de détail. Il a préféré insister sur l'importance d'une défense européenne commune. « Nous ne pouvons plus prétendre qu'on protège nos ciels, nos infrastructures et nos frontières. Nous allons devoir le faire nous-même, de façon intelligente, efficace et coordonnée. »

Faute de loi de finance, Pedro Sanchez prévoit de déployer ses investissements en jouant avec les lignes

budgétaires et la mobilisation d'une partie des fonds Next Generation. Il a annoncé d'ici à l'été un « grand plan national pour le développement et l'impulsion de la technologie et l'industrie de la sécurité », qui sera canalisé « à travers des programmes de collaboration public-privé qui permettront à l'Espagne de faire un saut technologique et industriel ».

A sa gauche, les petits partis partenaires de sa majorité maintiennent leur opposition à ce qu'ils considèrent comme une escalade belliciste. Parmi les voix critiques, se trouvent celles des députés de Sumar, la formation de gauche qui fait partie de la coalition de gouvernement. Du côté du Parti populaire (PP, centre droit) ironise sur « un gouvernement incapable de se mettre d'accord avec lui-même » et critique le flou du plan de Pedro Sanchez. « Nous ne serons pas le partenaire de secours quand les autres vous feront défaut, pas question de vous donner carte blanche », avertit la porte-parole du PP, Cuca Gamarra, qui tente de jongler entre son refus d'appuyer les investissements de Pedro Sanchez, à Madrid, et les ambitions du plan Rearm Europe que le PPE défend à Bruxelles. ■

## Au Portugal, le miracle budgétaire permanent

Pour la deuxième année consécutive, le budget portugais a dégagé un excédent, à hauteur de 0,7 % de PIB, selon des chiffres présentés mercredi. Et cela devrait continuer. La dette publique reflue à grande vitesse.

C'est un chiffre qui fait pâlir d'envie ses voisins européens : le Portugal a dégagé l'année dernière un nouvel excédent budgétaire à hauteur de 0,7 % de son PIB, après 1,2 % en 2023, selon une première estimation publiée mercredi par l'Institut national des statistiques (INE).

En 2023, seuls le Danemark, Chypre et l'Irlande avaient fait mieux. Qui plus est, ce résultat est supérieur aux attentes du gouvernement, qui tablait sur 0,4 % dans ses dernières prévisions. Le solde budgétaire positif est le résultat notamment d'une hausse des recettes de 6,3 %, qui découle essentiellement des bonnes rentrées fiscales, a relevé l'INE.

Dans le même temps, la dette publique a nettement reculé en 2024, pour s'établir à 94,9 % du PIB, après être tombée l'année précédente sous le seuil des 100 % du PIB. Elle a ainsi diminué de plus de 20 points de PIB en deux ans !

### Rebond après l'austérité

Cet excédent « nous permet de continuer à réduire la dette publique » dans les prochaines années, s'est félicité le ministre des Finances, Joaquim Miranda Sarmento, dans des déclarations aux médias locaux. Pour cette année, le Portugal devrait dégager un nouvel excédent, de l'ordre de 0,3 % du PIB, selon les prévisions du gouvernement et de l'INE. Le pays avait dégagé un excédent de 0,1 % en 2019 pour la première fois depuis l'avènement de la démocratie, en 1974.

Lisbonne est parvenu ces dernières années à assainir ses comptes publics après une période difficile. Il avait dû se soumettre à une sévère cure d'austé-

rité afin de surmonter la crise de la dette dans la zone euro en 2011, en échange d'un plan d'aide financière internationale.

En 2024, le Portugal a également surfé sur de bons résultats économiques, avec une croissance de 1,9 %. Pour cette année, la Banque du Portugal a revu à la hausse ses prévisions, tablant désormais sur une progression du PIB de 2,3 %. Cette estimation est plus optimiste que celle du gouvernement qui table sur 2,1 % dans le budget 2025.

Le pays est « sur la bonne voie », a souligné le ministre des Finances, estimant qu'il était en mesure de continuer de dégager des « excédents dans les années à venir ». « Nous avons désormais la possibilité de proposer de nouvelles mesures qui n'étaient pas possibles il y a un an », a-t-il indiqué, ajoutant que l'objectif était de « continuer de réduire de plus en plus la charge fiscale, en particulier pour les familles mais aussi pour les entreprises ».

Le Portugal se prépare malgré ce contexte porteur à des élections législatives anticipées. Visé par des soupçons de conflits d'intérêts, le Premier ministre de centre-droit Luis Montenegro a perdu un vote de confiance à l'assemblée et le président Marcelo Rebelo de Sousa a dans la foulée décidé de dissoudre le Parlement et de convoquer des élections le 18 mai prochain. — A.Ro.

### Les chiffres clés

**+6,3 %**

La hausse des recettes de l'Etat portugais en 2024.

**94,9 %**

DU PIB  
Le niveau de la dette publique en 2024, qui a diminué de plus de 20 points de PIB en deux ans !

# Mobilisation à Paris pour la protection des océans

## ENVIRONNEMENT

**Une cinquantaine de personnalités, dont Al Gore et Harrison Ford, vont se réunir ce week-end à Paris, pour l'événement « SOS Océan ».**

Anne Feitz

Harrison Ford, Al Gore, Albert de Monaco... A deux mois de la prochaine Conférence des Nations

unies sur l'océan (UNOC), qui se tiendra en juin à Nice, Emmanuel Macron a réussi à rallier quelques noms prestigieux pour l'événement « SOS Océan », ces 30 et 31 mars, aux musées de l'Homme et de la Marine à Paris. « Il s'agit de mobiliser dès aujourd'hui autour de la Conférence de Nice, en faisant intervenir une cinquantaine de leaders internationaux de toutes générations, qui interpellent le président Macron sur les grands sujets liés à l'océan », explique Olivier Poivre d'Arvor, envoyé spécial du président de la République pour cette conférence.

« C'est une grande chance d'accueillir en France une conférence des Nations unies, dix ans après la COP21 qui a débouché sur l'accord de Paris. Organisé par la fondation portugaise Oceano Azul et Bloomberg Philanthropies, « SOS Océan » en constituera en quelque sorte le coup d'envoi », poursuit celui qui est aussi ambassadeur français des pôles et des océans.

Coorganisée par la France et le Costa Rica, cette Conférence des Nations unies sur l'Océan (UNOC), qui se tiendra à Nice du 9 au 13 juin, sera la troisième du genre, après celles de New York en 2017, et de Lisbonne en 2022. La France espère accueillir une centaine de chefs d'Etat, de gouvernements et de grandes organisations internationales, dont le Premier ministre de la Chine ou le président du Panama. Lula, le président du Brésil (pays qui accueillera aussi cette année la COP30 sur le climat), a déjà confirmé sa présence.

Objectif, obtenir des 196 pays membres de l'ONU qu'ils s'engagent sur une meilleure protection de l'océan, dont la bonne santé est essentielle à la survie sur la planète : il représente 71 % de sa surface, c'est

le plus grand puits de carbone sur Terre avec environ 30 % du CO<sub>2</sub> séquestré, produit 50 % de l'oxygène grâce au plancton et contient les plus grandes réserves de biodiversité, rappelle Sabine Roux de Bézieux (présidente de la Fondation de la mer) et Nathalie Van Den Broeck (présidente Europe de la Fondation Surfrider), dans un avis récent du Conseil économique social et environnemental (Cese) sur les enjeux de cette conférence.

### Un « moment historique »

Même si la déclaration politique qui sortira de Nice, issue d'un consensus et non contraignante, risque d'être un peu « molle », la France espère que des avancées sur plusieurs des négociations internationales en cours lui permettront de revendiquer un succès. « Cette conférence arrive à un moment historique : il n'y a jamais eu autant de discussions de haut niveau sur l'océan », rappelle Romain Troublé, directeur général de la Fondation Tara Océan.

L'entrée en vigueur du traité sur la haute mer pourrait en faire partie. Adopté en mars 2023, ce traité juridiquement contraignant doit avoir été ratifié par 60 pays pour

entrer en vigueur. Or pour le moment, il ne l'a été officiellement que par 21 pays (dont la France).

« Nous espérons que la soixantième signature sera déposée pendant l'UNOC : cela ferait de Nice un immense succès », a insisté Olivier Poivre d'Arvor, lors d'une audition devant les députés il y a quelques jours. Selon lui 55 ratifications seraient aujourd'hui assurées.

La France espère aussi fédérer une coalition d'Etats prêts à s'engager sur une réduction de la production de plastique. Les négociations sur le traité plastique ont échoué sur ce point en novembre dernier en Corée : elles doivent reprendre à Genève du 5 au 14 août.

Autre exemple, le chef de l'Etat mise sur une hausse du nombre de pays soutenant un moratoire sur l'exploitation minière des fonds marins. « Cela permettrait de disposer d'une minorité de blocage à l'Assemblée de l'AIFM [l'autorité internationale qui délivre les licences, NDLR] », souligne Olivier Poivre d'Arvor. Emmanuel Macron a même été le premier (et reste le seul) chef d'Etat à s'être prononcé en faveur d'une interdiction d'une telle exploitation, fin 2022.

Une plateforme de connaissances scientifiques, sorte de « Giec de l'océan », pourrait aussi être lancée à l'UNOC. « Il s'agit de définir un indicateur sur la santé des océans : baptisé Starfish et composé de 5 chiffres, il devrait être présenté lundi par le chef de l'Etat », avance Olivier Poivre d'Arvor.

Les observateurs espèrent que le contexte géopolitique ne détournera pas l'attention internationale de ces enjeux. « L'espace dans les agendas politiques pour les questions liées à l'environnement ou la protection de l'océan semble limité », regrette Sabine Roux de Bézieux. « Pour autant, c'est un sujet vital pour des pays d'Amérique centrale, d'Amérique latine, d'Afrique ou du Pacifique, qui ne sont pas concernés par la guerre en Europe centrale et qui devraient, eux, pousser pour un agenda ambitieux. »

L'événement « SOS Océan » accueillera plusieurs tables rondes lundi matin. Il se conclura par la présentation d'un « manifeste » pour la sauvegarde des océans par Harrison Ford (et Leonardo di Caprio à distance), l'océanographe américaine Sylvia Earle, et le navigateur hawaïen Nainoa Thompson. ■

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

Les Echos





# idées

## Ces questions pertinentes que pose le trumpisme

**L'ANALYSE**  
de Gabriel Grésillon

Déconstructeur de l'ordre international installé depuis l'après-Seconde Guerre mondiale, Donald Trump signe aussi le retour de la prééminence des choix politiques sur l'économie. Même si ceux-ci sont catastrophiques, ils bousculeront la doctrine des partis de la raison.

**E**t si les « Brexiters » avaient été précurseurs ? A certains égards, le fameux « Take back control » dont ils avaient fait leur mantra ressemble à la doctrine de Donald Trump. Avec ses droits de douane, ses décrets tous azimuts, sa façon de réécrire les fondements de la diplomatie américaine, celui-ci fait de même : il réhabilite l'idée que la politique peut quelque chose. Et tant pis si ce quelque chose, c'est une forme de destruction. Tel le bébé qui s'extasie de sa capacité à casser ses jouets, Donald Trump incarne cette jubilation de remettre la capacité d'action, même brouillonne et contre-productive, au centre du jeu.

Cette volonté de casser vient de loin : elle dit le ras-le-bol d'avoir été dépossédés de quelque chose. La mondialisation, en un sens, a été pour les pays développés ce moment du dessin animé pendant lequel le personnage continue de courir dans le vide, n'ayant pas encore conscience qu'il va tomber. Rappelons que depuis 1980, la France a perdu autour de 2 millions d'emplois industriels, tandis que ce chiffre dépasse les 7 millions aux Etats-Unis.

Les transferts d'emploi vers les pays à faible coût – et tout particulièrement la Chine – ont semblé être compensés par un gain en pouvoir d'achat. Nos industries plient bagage, mais nous pouvons acheter des fours micro-ondes à 30 euros en vendant des produits et services « à valeur ajoutée » : en forçant à peine le trait, tel a été le « trade-off » de la mondialisation du commerce.

Même un pays comme l'Allemagne, qui peut sembler avoir démontré le contraire, n'a pas totalement échappé à cette malédiction.

**Respecter la démocratie oblige les partis « raisonnables » à remettre au cœur de leurs réflexions une méfiance vis-à-vis des abstractions macro-économiques.**

D'abord parce qu'il a payé son succès exportateur par une perte relative de richesse (via une monnaie unique sous-évaluée par rapport au deutsche mark et via des réformes sociales ayant maintenu une forte modération salariale). Mais aussi parce que c'est au moment où sa machine exportatrice s'enraye que ses extrêmes politiques s'envolent.

**Ne pas perdre de vue la réalité**

Il n'est pas question ici de nier les bienfaits de la mondialisation en valeur absolue. D'après la Banque mondiale, 375 millions d'humains sont sortis de la pauvreté depuis 1981, un phénomène sans précédent. Des pays qu'on disait « en voie de développement » sont devenus « émergents », voire émergés.

Mais tel est le problème avec les raisonnements un peu trop abstraits et un peu trop macro : ils moyennisent des données, quitte à perdre de vue la réalité objective vécue par les dizaines de millions d'individus qui ont été les perdants de ce chapitre de l'histoire – et qui se trouvaient dans nos pays.

Il y a là une tension que le fonctionnement de nos démocraties se charge aujourd'hui de nous rappeler,

et que le slogan « America First » résumait crûment : qu'un président donne la priorité à son propre peuple est-il scandaleux ou parfaitement légitime ?

La controverse autour des enjeux environnementaux et climatiques peut être vue, en un sens, comme la deuxième étape de ce grand divorce entre les « élites » et le « peuple », aussi simplistes ces notions soient-elles. Il y a trente ou quarante ans, des experts ont pu expliquer, batteries de calculs à l'appui, que les délocalisations étaient le prix à payer sur le chemin du progrès.

Ces dernières années, d'autres se sont chargés d'imprimer sur nos sociétés des choix majeurs et perçus comme inéluctables, là encore en se fondant sur des données tout à fait solides et indubitables – l'impact des émissions de CO<sub>2</sub> sur le climat.

L'exemple le plus saisissant est, côté européen, la décision d'imposer la fin du moteur thermique en 2035 : dangereuse pour notre industrie et donc nos emplois, mal pensée au plan géostratégique, coûteuse dans une Europe en manque de moyens, menaçant de marginaliser les classes populaires, dirigiste au lieu d'être incitative, elle est deve-

nue le sparadrap dont l'UE ne sait plus que faire. Plusieurs sources au Parlement européen avouaient d'ailleurs, déjà à l'époque, avoir voté ce texte « parce que la pression était trop forte pour prendre le temps de réfléchir ».

**Recréer des alternatives**

Parmi les significations multiples du phénomène Trump, il ne faut donc pas négliger celle-ci : à l'idée qu'il n'y aurait « pas d'alternative », selon la formule popularisée par Margaret Thatcher, Trump et quelques autres rétorquent l'inverse : il y a toujours une alternative. Quitte à faire à peu près n'importe quoi, casser des alliances historiques ou louvoyer en matière commerciale dans une illisibilité manifeste. Quitte, donc, à prendre le risque de démontrer que leur « remède » est bien pire que le mal qu'ils prétendent soigner.

D'où la nécessité absolue, pour les partis politiques qui se veulent « raisonnables », non pas de coller aux idées les plus malsaines proposées par les partis extrémistes, mais de bannir définitivement de leur doctrine l'idée qu'il n'y aurait « pas d'alternative » sur tel ou tel sujet. Respecter la démocratie les oblige à remettre au cœur de leurs réflexions une méfiance vis-à-vis des abstractions macroéconomiques ou des idées séduisantes mais aux lourdes conséquences sociales.

Moins de cloisonnement sociologique aurait dû alerter plus tôt les décideurs sur cette évidence : les choix collectifs dont la beauté éclate sur le papier sont rarement les plus pertinents. L'enfer politique est pavé de bonnes intentions. ■

## Une autre victime de la Maison-Blanche : le roi dollar



**LA CHRONIQUE**  
d'Eric Le Boucher

**P**our la défense, la vision de Donald Trump que la Pax Americana d'après 1945 s'est faite au détriment des Etats-Unis qui ont accepté de payer la protection des autres. Pour le dollar, c'est pareil. Garant de stabilité, monnaie de réserve, le billet vert attire les placements du monde entier à la recherche de sécurité et, dès lors, se trouve constamment surévalué au détriment de la compétitivité des industries américaines. Le raisonnement est le même : les Américains « se font avoir ». Il faut changer ça.

Faire baisser le dollar pour rétablir la compétitivité américaine est le premier volet de cette stratégie. Mais Trump ne veut pas, pour autant, que le dollar perde sa place de première monnaie mondiale. D'abord parce qu'elle est une arme puissante – le dollar permet d'extraterritorialiser la loi et la volonté américaine – mais surtout parce que le risque est gros d'une défiance envers le dollar, qui renchérirait les

emprunts du Trésor et qui pourrait se propager aux marchés des actions. Trump veut contradictoirement un dollar faible dans le change mais fort dans le statut.

**Quadrature du cercle**

Stephen Miran, chef du Conseil économique, et Scott Bessent, le ministre du Trésor, croient avoir trouvé la quadrature du cercle. Ils veulent renouveler l'accord du Plaza, quand le 22 novembre 1985 les grands pays dits du « G5 » réunis à l'hôtel new-yorkais, se sont entendus pour faire baisser le dollar afin de réduire le déséquilibre de la balance courante des Etats-Unis.

Un nouvel accord, dit de Mar-a-Lago, devra orchestrer une baisse concertée du dollar mais, parallèlement, il prévoit de demander aux banques centrales de vendre leurs obligations du trésor américain pour acheter des titres à 100 ans, qui seraient sans coupon (sans paiement d'intérêt). Ce sera le prix à payer de la stabilité de leurs avoirs.

Avec un même esprit inventif, ces conseillers cherchent plus largement un système monétaire international de substitution à l'actuel, dit de Bretton Woods, à partir de monnaies numériques (d'où l'attrait de la Maison-Blanche pour les cryptos), d'or ou de matières premières. Dans cet ordre d'idées, Trump veut aussi créer un fonds souverain lui permettant d'amoin-drir le rôle de la Federal Reserve qui n'obéit pas et l'énerve.

Comme les pays concernés, l'Europe, le Japon, la Grande-Bretagne sans parler de la Chine, vont refuser l'achat d'obligation sans coupons, les conseillers veulent utiliser l'arme des droits de douane pour les y obliger. C'est ça ou des taxes, d'une façon ou d'une autre, il faut payer le tribut.

Dans la défense, la conception trumpienne du renversement de la table a pour résultat d'avoir effondré la confiance qu'avaient les Alliés envers le Protector. Le ralliement de la première puissance démocrati-

que aux thèses russes sur l'Ukraine a achevé de détruire l'ordre mondial de la Pax America. Le système international est à terre, le pouvoir est revenu à la force brute, avec pour conséquence la fin probable de la non-prolifération et une course vers la bombe qui rendra le monde hyper-dangereux.

Dans l'économie, le suicide du « système dollar » va provoquer une dégradation généralisée de la

**Le suicide du « système dollar » va provoquer une dégradation généralisée de la confiance.**

confiance et engendrer des crises à répétition dans un monde hyperendetté où s'affrontent violemment les nationalismes débridés. Tous les pays supporteront les conséquences de cette anarchie économique mondiale, les pauvres comme les riches. Mais les Etats-Unis eux-mêmes seront le premier pays à en souffrir. Les causes de la désindustrialisation américaine sont bien autres qu'une surévaluation inventée du roi dollar : les déficits budgétaires, les excès de la finance greedy, une trop faible épargne, une mauvaise formation. Trump n'y touchera pas, il va les aggraver en abaissant les budgets de la recherche et de la santé.

Détrôner le dollar est une désastreuse diversion, note Jeffrey Frankel, professeur à Harvard\*. Les idées magiques improvisées de ses conseillers n'auront qu'un effet, comme pour la défense, ruiner la crédibilité des Etats-Unis, augmenter les taux d'intérêt, alimenter l'inflation, menacer le pays d'une récession et appauvrir les Américains.

\* Sur le site Project Policy, le 20 mars

# chroniques



## La musique, au service de la création par tous ou d'une société de l'illusion

Nous allons vers une société où la créativité deviendra infiniment disponible. Avec l'intelligence artificielle, la distinction entre producteur et consommateur et entre artiste et copiste s'estompe. Vertigineux.

par Jacques Attali



Ceux qui me lisent ici ou ailleurs depuis longtemps savent que j'ai souvent expliqué que les principales mutations technologiques, économiques, idéologiques, culturelles et politiques de nos sociétés sont en général précédées par des ruptures de très grande ampleur dans la pratique de la musique. Parce qu'elle peut explorer le champ des possibles plus vite que les autres secteurs d'activité, ralentis par leurs composantes plus matérielles.

Ainsi, on a pu déduire de l'apparition de la salle de concert l'imminence de la prise de pouvoir par l'économie de marché ; de la naissance de l'orchestre symphonique le prochain avènement de l'ère industrielle ; du gramophone l'annonce de la société de consommation ; de la musique atonale la venue des catastrophes du XX<sup>e</sup> siècle ; et de la diffusion de la musique en ligne l'émergence de l'économie du virtuel.

Aujourd'hui, une nouvelle mutation majeure s'annonce, là encore plus rapide en musique qu'ailleurs : celle qu'entraîne, partout, l'arrivée de l'intelligence artificielle (IA). Un véritable tsunami.

### Mélanger et inventer

D'abord, se constituer à grande vitesse des bases de données musicales nourries de la totalité des œuvres existantes, et on commence à s'en servir pour écrire de nouvelles œuvres en les mélangeant les unes aux autres. Plus encore, des applications (comme Soundful AI Music Generator) permettent désormais à chacun, sans formation préalable, d'inventer un nombre infini de nouveaux instruments de musique et d'explorer tout le champ des possibles mélodiques, harmoniques, instrumentaux, vocaux, stylistiques, rythmiques et tout le spectre fréquentiel.

Chaque consommateur de musique va désormais pouvoir s'instituer compo-

siteur. Déjà, aujourd'hui, plus de 100.000 œuvres nouvelles apparaissent chaque jour. La quantité de musique disponible va doubler tous les deux ans. Des chansons nouvelles, interprétées par des « doubles » en intelligence artificielle de chanteurs connus, deviennent virales sur les réseaux sociaux.

Par exemple, une reprise d'une chanson populaire par une copie IA de la chanteuse belge Angèle a eu très récemment des dizaines de millions de vues. Plus encore, on a fait chanter du rap par Edith Piaf. Et on pourrait faire chanter du chant grégorien par Taylor Swift, de la musique soul par la Callas, faire écrire des gospels par Joseph Haydn, de nouvelles suites pour violoncelle par Bach ; et même encore, pourquoi pas, faire chanter une « Messe » de Bach par un chœur de dauphins.

Qu'on ne dise pas que ce n'est que du plagiat : le nouveau n'est jamais que le pont fait entre deux choses que personne n'avait pensé ou pu relier jusqu'alors. Tout cela sera, plus généralement, en fait, l'annonce d'une société où la créativité deviendra infiniment disponible et où disparaîtra la distinction entre producteur et consommateur et entre artiste et copiste. Vertigineux.

Dans cette société, les droits des musiciens sur leurs œuvres, qui auront servi à entraîner ces IA, pourraient être totalement balayés. Déjà, selon le US Copyright Office, la musique produite par IA n'est pas protégée par un copyright ; en particulier dans le cas où l'IA génère des mélodies et des paroles originales et imite la voix d'un chanteur célèbre, il n'y a aucune violation du droit d'auteur de l'artiste imité. De plus, il est très difficile

**On pourrait faire chanter du chant grégorien par Taylor Swift, de la musique soul par la Callas, faire écrire des gospels par Joseph Haydn.**

de retrouver dans une œuvre de l'IA celles qui l'ont inspiré, à moins de pouvoir retracer dans la base de données tous les composants, comme on cherche – souvent en vain – à retracer l'origine des composants d'un produit alimentaire. C'est très difficile mais pas impossible. Si on le voulait.

Les grands interprètes, eux, conserveront leurs droits d'auteur et leurs rémunérations pour leurs concerts et leurs écoutes en ligne sur les plateformes. Alors que les innombrables nouveaux talents, rendus possibles par ces nouvelles technologies, auront, eux, du mal à obtenir que les plateformes leur donnent une chance. Noyées de propositions nouvelles, les plateformes porteront en effet leurs efforts sur les artistes déjà connus.

### La renommée, principal actif

On peut même penser que ces plateformes, soucieuses de rassembler un maximum d'audience, feront interpréter des œuvres composées par l'IA par des gens célèbres (ou par leurs doubles numériques), connus pour autre chose que la musique et qui auront ainsi franchi la barrière à l'entrée de la notoriété. Par exemple par un cuisinier fameux, un grand sportif, un influenceur mondialement connu, une vedette de talk-show.

Dans cet avenir, la visibilité définira seule la valeur ; la renommée deviendra le principal actif ; et les consommateurs, comme les spectateurs des concerts, ne se contenteront plus de consommer un bien ou un service. Ils auront à choisir entre s'enfermer dans leur bulle de producteur-consommateur anonyme ; appartenir à l'univers d'une star pour partager sa notoriété et son illusoire immortalité ; ou se révolter contre l'un et l'autre, en agissant.

Dans un monde où s'accumulent d'innombrables menaces, et où il y a tant à faire pour que ces moyens vertigineux soient mis au service de la création, du savoir et du bien, l'illusion pourrait donc prendre le pas sur l'action. Cela ne serait pas une bonne nouvelle. Ce n'est pas inéluctable. Car le leurre s'arrête toujours aux frontières du réel.

Jacques Attali est écrivain et essayiste.

## LIBRE ÉCHANGE

### Privatisons EDF !

Le nouvel épisode des relations tumultueuses entre EDF et l'Etat actionnaire, à savoir le renvoi de son PDG Luc Rémond, confirme ce que la théorie économique et l'expérience historique permettent d'affirmer, c'est-à-dire l'impéritie de l'Etat actionnaire.

Sur le départ, le prédécesseur de Luc Rémond avait déjà souligné les incohérences des instructions que l'Etat lui avait données durant son mandat, passant d'une politique résolument hostile au nucléaire à une relance à marche forcée de l'extension du parc de centrales atomiques.

Aujourd'hui, Luc Rémond se voit reprocher sa politique tarifaire qui ne tiendrait pas assez compte des impératifs de la politique industrielle et des déclarations tonitruantes sur la réindustrialisation. Pour sortir de ce feuilleton plus ou moins ridicule des bras de fer entre EDF et son actionnaire redevenu exclusif qu'est l'Etat, la solution la plus efficace serait de privatiser l'entre-

prise. En 1938, avant la Seconde Guerre mondiale et la nationalisation, quelque 400 entreprises, essentiellement privées, avaient doté la France du premier réseau électrique d'Europe, l'Etat se contentant de définir les normes du courant distribué.

Aujourd'hui Bruxelles prône une politique systématiquement dénoncée par une partie de notre classe politique : faire de la concurrence le mode privilégié de gestion de l'électricité. En attendant, EDF pourrait opposer aux exigences de l'Etat les résultats de la théorie économique, qui fixe le prix optimal pour un monopole public.

Ce prix doit s'établir selon une règle connue sous le nom de « règle de Ramsey-Boiteux » du nom des économistes qui l'ont conçue. Or « Boiteux » est Marcel Boiteux, qui fut à la tête d'EDF de 1967 à 1987. Pendant ces vingt ans, il n'a jamais pu obtenir de l'Etat l'application de sa règle, au prétexte qu'il fallait tantôt favoriser le pouvoir d'achat, tantôt augmenter le dividende versé à l'actionnaire étatique. Rien ne change.

Et puisque l'Etat, depuis des décennies, s'est montré incapable de respecter les règles du monopole naturel public et d'assurer l'avenir de cette entreprise, ne reste plus qu'une solution : lui retirer les clés et privatiser EDF. — *La main invisible*

## Cybersécurité : préserver le chiffrement et augmenter le chiffrage

Face à une criminalité numérique en forte croissance, les moyens humains et financiers mis en œuvre pour la protection de nos sociétés numérisées sont trop limités.

par Nicolas Arpagian



Cent trente-deux kilogrammes de cocaïne. C'est l'équivalent en euros du budget alloué pour l'année 2024 à notre Gendarmerie nationale pour ses investissements numériques. L'ensemble des services de l'Etat ont saisi l'an passé 53,5 tonnes de cocaïne. Et ce montant record, en hausse de 130% par rapport à 2023, semble, selon les services d'enquêtes, n'avoir suscité aucune hausse de prix sur le marché de la rue. Ce qui signifie que les montants en production et en circulation ont aussi augmenté au moins dans les mêmes proportions. La confrontation de ces chiffres illustre le défi posé aux personnels chargés d'endiguer et de sanctionner ces trafics, qui par ailleurs connaissent tous des développements et des interactions dans l'espace numérique. Le décalage est flagrant.

Les discussions qui se sont tenues ce printemps 2025 à l'Assemblée nationale sur la proposition de loi visant à sortir la France du piège du trafic de drogue ont permis de rappeler aux élus de la nation que la section J3 du parquet de Paris, consacrée à la lutte contre la cybercriminalité, ne comptait que cinq magistrats et deux assistants spécialisés. Cette « dream team » se doit de maîtriser tant les arcanes du droit pénal que les conventions internationales, ainsi que les différentes innovations des mécanismes technologiques adoptés par la fine fleur des fraudeurs numériques.

Comment ne pas être impressionné par l'abnégation de ces têtes bien faites au service de l'intérêt général ? Sans comprendre pour autant pourquoi l'Etat persiste à consacrer moins de la moitié des effectifs d'une équipe de football pour rivaliser avec les conglomérats du cybercrime. Alors que les débats parlementaires portaient en ce mois de mars 2025 sur un possible affaiblissement des moyens de chiffrement des services de messagerie, ils

auraient gagné à se concentrer au contraire sur un renforcement des chiffrements des moyens humains et financiers dédiés à la chasse à la cybercriminalité.

Ce constat vaut également du côté des entreprises. Ou la mobilisation des budgets et le déploiement de politiques en faveur d'une sécurisation de leurs systèmes d'information et de leur patrimoine numérisé semblent globalement marquer le pas. Malgré une menace qui a atteint des niveaux sans précédent. Et une dépendance accrue des organisations – aussi bien les multinationales, les collectivités que les PME/PMI – à la disponibilité et à l'intégrité des technologies numériques sur lesquelles repose désormais leur aptitude à produire, commercer et communiquer.

### Echéances largement négociables

A l'heure des arbitrages budgétaires remaniés à l'aune de la conjoncture, les dépenses en matière de sécurité numérique, vues des comités de direction, ont des airs d'échéances largement négociables. Comme il y a quelques années lorsque les sommes attribuées aux forces armées avaient subi les coupes drastiques des concepteurs de la révision générale des politiques publiques (RGPP). Certaines économies immédiates, imaginées à la hâte et mal anticipées, peuvent se révéler par la suite particulièrement onéreuses, tant en termes opérationnels que monétaires. Avec des mises en difficulté et des rattrapages qui imposent finalement des factures démesurées.

L'approche comptable est sans doute intéressante. Mais certainement pas suffisante. La vigilance budgétaire doit conduire à associer davantage l'expertise des métiers. Pour que les choix soient éclairés par des options techniques qui trouvent leur cohérence dans l'exercice des missions de l'entreprise ou de l'administration concernée. Et ne cèdent pas à des principes purement théoriques : les tenants du principe « doctus cum libro » (« savants par les livres ») ne voyant que trop rarement leur responsabilité engagée par la suite.

Nicolas Arpagian est membre du conseil d'orientation de l'Institut Diderot.

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



Xi Jinping et Vladimir Poutine au Kazakhstan en juillet 2024 - Sergei Guryev/Pool/AFP

## Quand Poutine courtise l'Asie

LA  
CHRONIQUE  
de Philippe  
Le Corre



**A** l'heure où certains se délectent du prétendu concept de « Kissinger à l'envers » (qui stigmatiserait un rapprochement Moscou-Washington aux dépens de Pékin), la Russie cultive de plus en plus ses relations avec l'Asie. Elle peut en effet se targuer d'être elle-même une puissance asiatique – malgré l'éloignement Moscou-Vladivostok (9.000 km) et une influence russe économique très diminuée en Sibérie orientale. Mais depuis le début de la guerre en Ukraine, la dimension stratégique l'emporte sur la géographie et au moins quatre pays asiatiques (la Corée du Nord, la Chine, l'Inde et le Vietnam) jouent des rôles de premier plan dans le « pivot vers l'est » cher à Vladimir Poutine.

La visite récente à Pyongyang de Sergueï Choïgou, son conseiller à la sécurité, est la dernière d'une série de déplacements illustrant le rapprochement russo-nord-coréen. Depuis la rencontre de l'an dernier entre Poutine et Kim Jong-un, la coopération s'est étendue au combat contre l'Ukraine depuis la région russe de Koursk, où ont été dépêchées des troupes nord-coréennes (10.000 à 12.000 hommes).

### Soutenir l'économie de guerre

En juin 2024, le traité d'assistance mutuelle prévoyait une aide technologique et économique russe à la Corée du Nord. En pactisant avec un paria, Moscou cherche à compenser ses relations dégradées avec le Japon et la Corée du Sud. Les échanges bilatéraux entre la Russie et la Corée du Nord ont atteint 34,4 millions de dollars en 2023. Il n'est guère surprenant que la Russie se soit tournée vers Pyongyang, laquelle cherche par ailleurs à se dégager de la tutelle de Pékin.

Les dirigeants chinois et russes entretiennent eux aussi des relations privilégiées et se sont rencontrés 43 fois, y compris lors du sommet des BRICS à Kazan, en octobre dernier. La coopération bilatérale révèle une asymétrie importante : la Russie, principalement exportatrice de pétrole (73,5 %), dépend des importations chinoises pour soutenir son économie de guerre alors que Pékin voit exploser ses exportations de produits de consommation. En 2024, le commerce sino-russe a atteint 240 milliards de dollars, un nouveau record, avec 95 % des transactions effectuées en monnaies nationales. La

banque russe Sberbank a annoncé son intention de collaborer avec des chercheurs chinois sur des projets d'IA. Une collaboration existe également sur l'Arctique, région qui intéresse la Chine pour le passage, à terme, de ses navires. Malgré l'internationalisation du conflit ukrainien, Xi Jinping demeure l'allié principal de Poutine à qui il rendra à nouveau visite le 9 mai.

Troisième pilier de la présence russe en Asie, et non des moindres, l'Inde, autre membre fondateur des BRICS. De longue date, Moscou entretient des relations proches avec Delhi, l'un de ses principaux clients en matière d'armements. Mais entre 2019 et 2023, la part de l'Inde dans les exportations d'armements russes a chuté de 58 % à 34 %, tandis que ses importations de pétrole ont augmenté à 40 % en 2023, contre 2 % avant la guerre en Ukraine, grâce à des rabais avantageux. Depuis trois ans, l'Inde joue un numéro d'équilibriste pour ne pas s'aliéner les pays qui soutiennent l'Ukraine.

Enfin, le Kremlin a récemment renouvelé son engagement avec le Vietnam. La visite de Poutine à Hanoï en 2024 a abouti à la signature de 15 accords couvrant des secteurs allant de l'énergie aux infrastructures, réaffirmant ainsi la détermination de Moscou à diversifier ses alliances en Asie. Realpolitik oblige, ces accords démontrent la volonté vietnamienne de s'affranchir d'une dépendance excessive à l'égard des puissances occidentales et de la Chine. La stratégie de Poutine s'inscrit dans un effort plus large visant à promouvoir un ordre multipolaire. Alors que l'Occident peine à maintenir son leadership, la Russie propose une alternative fondée sur la nécessité de garantir la « souveraineté des Etats, le droit des nations à l'autodétermination et l'indivisibilité de la sécurité » sur le continent eurasiatique. Un message qui résonne chez certains pays cherchant à se soustraire au duel sino-américain.

**Philippe Le Corre** est professeur de géopolitique à l'Essec et chercheur au Asia Society Policy Institute.

**La stratégie de Poutine s'inscrit dans un effort plus large visant à promouvoir un ordre multipolaire.**

## Pour une respiration réglementaire

par Jean-Baptiste Rozières

**U**n entrepreneur qui veut lancer son entreprise aujourd'hui doit naviguer dans un labyrinthe administratif où chaque avancée s'accompagne d'une avalanche de nouvelles normes. Depuis 2002, la taille des principaux recueils législatifs – Code du travail, environnement, urbanisme – a doublé, atteignant 50.000 articles et plus de 7 millions de mots. Plutôt que d'accompagner l'innovation et la croissance, cet empilement normatif devient un frein, noyant les entreprises sous des exigences toujours plus lourdes.

Selon l'OCDE, le poids des normes représentait déjà 3 % du PIB en 2010, soit 87 milliards d'euros : aujourd'hui leur impact atteint 4 % du PIB, soit une augmentation de 30 milliards en dix ans. Chaque nouvelle norme implique des heures de formation, des investissements en conformité, et parfois même l'embauche de personnel dédié. Cette insécurité normative pousse les entreprises à l'attentisme plutôt qu'à l'innovation. D'autres pays ont su briser cette spirale en instaurant de véritables mécanismes de simplification. En France, pourtant, toutes les tentatives en ce sens ont échoué.

Des instances comme le Conseil national d'évaluation des normes ou la Commission pour la simplification des entreprises ont été créées pour limiter l'inflation réglementaire. Mais leur pouvoir est limité, leurs recommandations rarement suivies, et surtout, aucun dispositif contraignant n'impose réellement la suppression de normes existantes. Résultat : loin d'alléger le cadre

**Les normes sont souvent adoptées de manière isolée, sans prise en compte des règles déjà existantes.**

législatif, ces structures se contentent d'observer une machine réglementaire qui continue de s'emballer. Il serait pourtant possible de donner à nos entreprises des temps de respiration réglementaire bénéfiques pour innover, investir et créer de la richesse à cadre constant.

Une entrée en vigueur périodique et groupée des nouvelles normes, appliquée en priorité aux secteurs stratégiques, offrirait pourtant des pauses nécessaires pour évaluer l'existant, supprimer les règles obsolètes et simplifier le cadre actuel. Plutôt que d'imposer un flux continu de réglementations, il s'agirait de regrouper les nouvelles normes et de les appliquer par périodes de trois à cinq ans, sous la forme d'un « cycle normatif » cohérent et anticipé.

Ce mécanisme offrirait plusieurs avantages. Tout d'abord, il apporterait de la visibilité et de la stabilité aux entreprises et aux collectivités. En concentrant les évolutions réglementaires dans un calendrier clair, les entreprises sauraient exactement quand de nouvelles obligations entreraient en vigueur et auraient

le temps nécessaire pour s'y préparer. Ensuite, cela permettrait une meilleure coordination entre les différentes réglementations.

L'un des problèmes majeurs du système actuel est que les normes sont souvent adoptées de manière isolée, sans prise en compte des règles déjà existantes. Avec un cycle normatif, les nouvelles obligations seraient pensées de manière globale, harmonisées entre elles et alignées avec les besoins réels des entreprises et des collectivités : chaque cycle normatif pourrait être précédé d'une phase d'audit. Enfin, la mise en place d'un cycle normatif régulier donnerait l'occasion de mieux associer les entreprises, les collectivités et la société civile au processus réglementaire.

Ce système ne signifierait pas un abandon des exigences réglementaires, mais un changement de méthode : passer d'un flot incessant et désordonné de normes à une régulation plus structurée, plus prévisible et plus efficace. Cette démarche permettrait d'abord de mettre fin à la fébrilité réglementaire qui empêche les entreprises d'avoir une vision à long terme. Elle ne signifierait pas pour autant un abandon des exigences légitimes en matière de protection sociale ou environnementale, mais une approche plus intelligente et pragmatique de la réglementation.

Instaurer des pauses régulières dans l'application de nouvelles normes n'est pas une régression, c'est un impératif.

**Jean-Baptiste Rozières** est inspecteur des finances.

## La France est un enfer fiscal pour les hauts salaires

par Jean-Charles Simo

**E**n France, les salaires qui sont éloignés du SMIC sont matraqués de prélèvements obligatoires comme nulle part ailleurs. C'est vrai en particulier des cotisations sociales patronales, largement déplaçonnées dans notre pays. Celles-ci peuvent dépasser allégrement les 40 % de la rémunération brute quand elles sont d'au plus 19,6 % en Allemagne, et surtout plafonnées là-bas à 90.000 euros de salaire annuel : pas un euro de prélèvement social au-delà de ce seuil.

Les salaires français sont par exemple ponctionnés d'une cotisation maladie de 13 % sans plafond, ce qui conduit à prélever à ce titre des dizaines de milliers d'euros sur un salaire dépassant les 150.000 euros. La même cotisation pour des droits et services similaires sera d'au plus 4.500 euros en Allemagne, même pour une rémunération à sept chiffres.

Plus le salaire est élevé, moins les cotisations acquittées créent de droits pour le salarié en France, et finalement plus aucun au-delà d'un certain niveau : il s'agit en fait d'impôts et de redistribution des hauts salaires vers le reste de la population.

Les cotisations sociales salariales sont également déplaçonnées pour une large part avec la CSG et la CRDS. Enfin, le taux d'impôt sur le revenu peut atteindre 49 %. Pour les hauts salaires, le net en poche pourra ainsi ne représenter qu'environ 35 % du coût du travail pour

l'employeur. Et c'est encore pire dans la finance, où les rémunérations sont soumises en plus à la taxe sur les salaires au taux de 13,6 %, là aussi sans plafond.

A contrario, un salaire au SMIC supporte moins de 5 % de charges patronales, et s'accompagne souvent d'une prime d'activité faisant plus que compenser tous les prélèvements directs sur le salaire. Un tel emploi est de facto subventionné par les finances publiques, et génère tous les droits retraite et chômage associés malgré des cotisations exonérées.

Cette dualité est la marque d'une préférence française pour les activités embauchant des salariés faiblement rémunérés, le tout financé par celles qui, au contraire, versent les plus hauts salaires. Beaucoup peuvent considérer qu'il s'agit là de justice fiscale, certes poussée très au-delà de ce qui est explicite au travers de la progressivité de l'impôt sur le revenu. Mais ce choix de société a de lourdes conséquences. Il conduit à tirer les salaires vers le bas, à entraver le développement des métiers qui rémunèrent bien, à pousser les plus qualifiés à s'expatrier et à réduire l'attractivité de notre pays pour les investissements dans les secteurs les plus pointus.

Face à ces réalités, le législateur a cherché à colmater les brèches avec des dispositifs comme le régime des impatriés, afin de ne pas rendre la France trop hostile aux salariés venant de l'étranger, ou

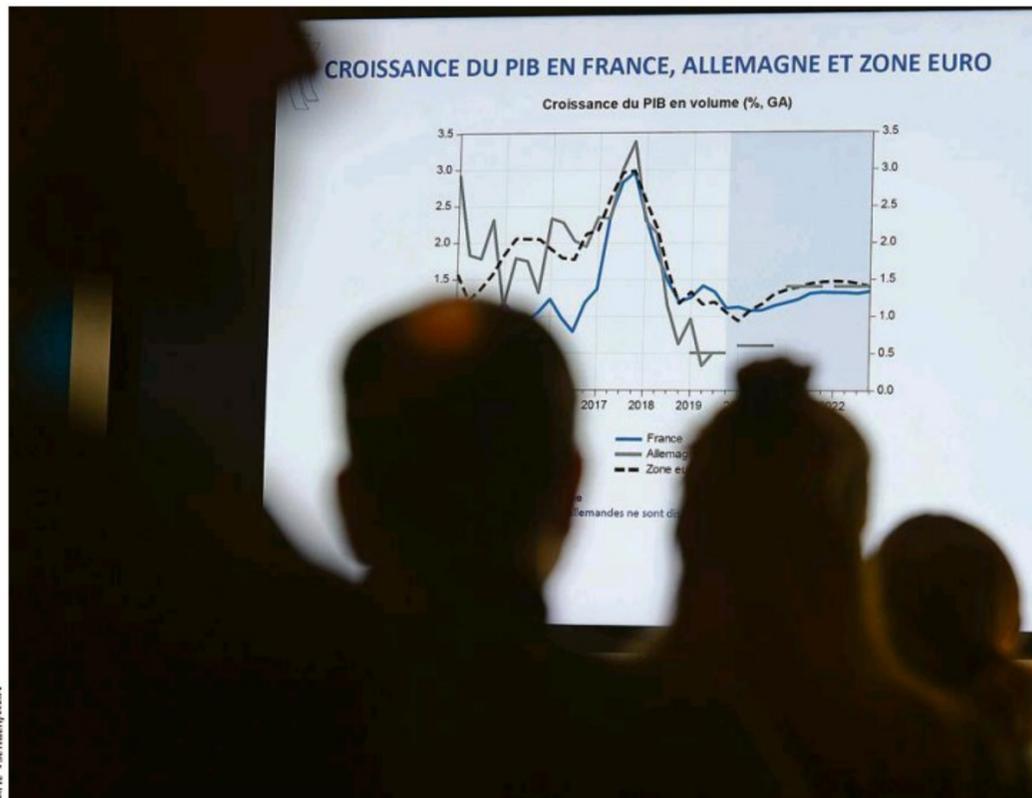
**Pour les hauts salaires, le net en poche pourra ne représenter qu'environ 35 % du coût du travail pour l'employeur.**

encore le crédit d'impôt recherche, pour que les activités éligibles ne fuient pas toutes en dehors de nos frontières.

Ce modèle n'est ni enviable, ni soutenable. Si on souhaite que les salaires augmentent, que les activités à haute valeur ajoutée se développent bien davantage en France et que l'on puisse en retirer les fruits en matière de croissance et de productivité, il faut commencer par baisser les prélèvements précités, et donc les dépenses qu'ils financent. C'est l'enjeu économique essentiel de notre pays : réduire la voilure des dépenses publiques, à commencer par celles de la protection sociale obligatoire, pour libérer les énergies, mieux rémunérer le travail et faire monter en gamme l'économie française.

**Jean-Charles Simo** est délégué général de Paris Europlace.

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



Y a-t-il vraiment progrès économique ? Une approche critique des indicateurs classiques, dont le PIB, conduit à envisager autrement notre situation.

## Mesures de la valeur, valeur des mesures

### LIVRES

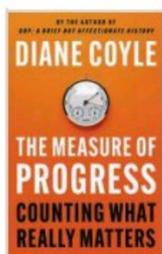
Par Julien Damon

Le sujet des indicateurs économiques et sociaux n'est pas bien nouveau. Les débats autour du périmètre et de la pertinence du PIB abondent. Jusqu'où et comment y incorporer certaines dimensions comme le travail domestique ou l'économie illégale ? Philosophiquement, se répète à l'envi une jolie formule, adaptée d'aphorismes nietzschéens, selon laquelle tout ce qui a un prix n'a pas forcément de valeur (et vice-versa). Par ailleurs, tout indicateur a, naturellement, ses détracteurs.

Economiste britannique, Diane Coyle souhaite orienter la science économique vers le bien-être de tous. Maîtrisant tous les débats techniques autour de la comptabilité nationale, qu'elle estime dépassée, elle ne compte pas parmi les contempteurs faciles du PIB. Elle a d'ailleurs déjà consacré un excellent ouvrage à cet indicateur phare. L'instrument est aussi classique que classiquement critiqué. Une réserve traditionnelle relève du paradoxe de la cuisinière : il suffit d'épouser sa cuisinière, qui ne sera donc plus rémunérée, pour faire baisser le PIB.

Coyle, dans sa « brève histoire affectueuse du PIB », parue en 2014, nous rassure, en soulignant que peu de monde a la capacité de dire exactement ce que contient l'agrégat, tout en le remettant à sa juste place : un indice fondamental qui ne dit rien du bien-être, car il n'a pas été conçu à cet effet, mais qui peut être complété.

Dans son nouveau livre, à vocation plus générale, elle écrit que les standards actuels de mesure, en matière économique, ratent d'importantes considérations, car ils sont datés. Les systèmes de comptabilité nationale, avec leur indicateur roi, le PIB, sont nés il y a environ huit décennies, quand ce qui comptait surtout, ou plutôt quand surtout ce qui se comptait, relevait du capital physique, et quand les ressources naturelles paraissaient infinies.



**The Measure of Progress. Counting What Really Matters**  
de Diane Coyle.  
Princeton University Press,  
308 pages.

Souhaitant mieux intégrer les problématiques clés de la soutenabilité et du long terme, Coyle plaide pour un système statistique qui reflète davantage les « valeurs sociétales » en ne s'arrêtant pas aux « valeurs au prix du marché ». Il s'agit d'approcher tous les capitaux, au-delà du seul capital physique et financier : le capital humain, le capital organisationnel, le capital naturel, le capital intangible. L'enjeu est d'importance.

**Nécessité d'un nouveau cadre**  
Selon Coyle, les quatre cinquièmes de l'économie apparaissent maintenant difficiles à apprécier parce que les données collectées s'interprètent à l'aune d'un cadre qui a été construit quand les principaux problèmes économiques n'étaient pas les mêmes. L'experte sait mettre l'accent sur des problématiques spécialisées, avec renvoi des équations en encadrés, et sur des problèmes concrets à partir de questions basiques. Les réseaux sociaux constituent-ils un progrès social ? Comment apprécier la productivité quand le numérique s'avère si difficile à capter ? Qu'est-ce que créer de la valeur si c'est seulement faire du profit ou du chiffre d'affaires ? Le tableau qui résulte est sceptique.

« En bref, écrit Coyle, il semble presque impossible d'évaluer ce qui se passe dans l'économie : est-ce que la situation s'améliore ou empire, et pour qui ? » La récurrence des crises, les nouvelles contraintes, et les nouvelles aspirations suggèrent la nécessité d'un nouveau cadre pour les statistiques économiques. Aujourd'hui, la comptabilité nationale assimile des changements incrementaux, plutôt que des virages

conceptuels nécessaires. Coyle n'est pas seule dans cette affaire. Nombre de rapports officiels, de collègues universitaires et même des institutions internationales, au premier rang desquelles l'OCDE ou le Programme des Nations unies pour le développement, suivent des indicateurs alternatifs au PIB fétichisé et des tableaux de bord.

### Que faire des statistiques ?

L'auteur a raison de rappeler que les mesures décrivent et façonnent tout à la fois la réalité. Elle marque un point en indiquant que cette double fonction se renforce car les données, en déluge, sont de plus en plus denses et de plus en plus disponibles. Elle marque d'autres points en insistant sur la nature de la productivité, qui procède davantage de procédés que de produits, en analysant les conséquences des dynamiques de dématérialisation et de désintermédiation, en repérant que la mondialisation empêche d'apprécier précisément les flux de valeur à travers les frontières. Elle ne verse pas dans le propos souvent gnanngnan sur le bonheur national brut et les autres indicateurs sympathiques de ce type. Elle montre simplement, en conclusion, que « nous sommes bien plus pauvres que nous le pensons », si on veut bien simplement intégrer l'environnement et l'avenir dans la grande équation du bien-être.

Revenant sur la « construction sociale » des données économiques et évoquant un nécessaire « changement de paradigme », elle n'emploie pas ces expressions galvaudées de façon incantatoire, mais avec des propos fondés. En définitive, il convient, avec elle, de ne pas rejeter toutes les statistiques actuelles, mais de davantage prendre en compte les différents actifs, sous toutes leurs formes, ainsi que les dimensions temporelles du bien-être. Ceci afin de répondre à une question éminente : y a-t-il un progrès économique ? La réponse de Coyle, dans son ouvrage, est, disons, mesurée.

Julien Damon est rédacteur en chef de « Constructif », chroniqueur aux « Echos » et enseignant à Sciences Po et HEC.

### BONNES FEUILLES

Par Sabine Delanglade

## L'IA, une révolution

Machines capables d'émotion, fin du travail humain, éternité, Luc Ferry sonde les questions posées par l'IA.

Face au sujet, sans doute, le plus engageant – angoissant ? – du moment, Luc Ferry s'efforce à la simplification. Plaisir de lecture et pédagogie, le succès de son livre tend à prouver qu'il y est parvenu. L'interrogation-clé se résume en quelques mots : jusqu'où ira l'intelligence artificielle ? Sera-t-elle l'agent efficace du développement humain, le « complément » utile de l'homme, ou bien le fourrier diabolique de son « grand remplacement » ? L'auteur s'est lancé dans ce travail parce que lui-même n'a cessé d'être stupéfait.

Lorsqu'en dix secondes, montre en main, la « machine » imagine le prochain roman de Stephen King, le résultat est si convaincant qu'il comprend pourquoi « les scénaristes d'Hollywood se sont mis en grève ». Des exemples aussi étonnants et dans des domaines bien plus complexes, il en présente des dizaines dans un essai organisé autour de sept questions cruciales. De la remise en cause du monopole de l'humain par des machines capables d'émotion à l'entrevue de l'éternité en passant par la fin du travail. Extraits.

**ELLE SAIT TOUT FAIRE.** « 90 % du travail de documentation nécessaire pour un procès peut être accompli par des IA... La version 4 de Chat GPT est arrivée dans les dix premiers aux épreuves du barreau de New York, la précédente avait fini dans les dix derniers (ses progrès sont rapides)... Une IA a passé sa licence de droit avec mention en quelques secondes... Gemini sait jouer au bonneteau sans avoir appris les règles [...]. En agriculture, elle permettra d'utiliser entre 20 et 50 fois moins de pesticides. » Conclusion : « Nous sommes au seuil d'une révolution à nulle autre pareille dans l'histoire humaine. »  
**L'IA EST-ELLE DE DROITE ?** « On a beau souligner que l'IA pourra bientôt remplacer



**IA. Grand remplacement ou complémentarité ?**  
de Luc Ferry.  
Editions de L'Observatoire,  
336 pages, 23 euros.

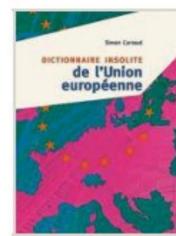
des tâches fastidieuses, répétitives, faire valoir qu'elle permettra des progrès magnifiques dans la santé, la protection de l'environnement, l'agriculture afin de nourrir la planète pour des siècles et des siècles [...]. C'est de loin le pessimisme qui l'emporte sur l'optimisme tout particulièrement en France. Et c'est d'abord dans le monde intellectuel que cette hostilité au capitalisme est la plus vive, le sentiment que le monde moderne est celui de l'horreur économique. Cette conviction est liée à une hostilité de principe à ce libéralisme dont l'innovation technoscientifique et la marchandisation du monde seraient les uniques finalités. »

**L'IA EST-ELLE D'EXTRÊME GAUCHE ?** Si l'on considère les slogans des manifestations violentes et le succès de celles sur la retraite il apparaît que : « La vraie révolution anticapitaliste ne résiderait pas dans le communisme comme la gauche l'a cru trop longtemps mais dans l'anéantissement pur et simple de ce moteur du productivisme qu'est le travail en tant que tel. » Etant donné la perspective d'entreprises sans travailleurs humains qu'offre l'IA, la conclusion est simple : « Pour ceux qui souhaitent l'abolition du travail salarié, l'IA est la meilleure nouvelle du siècle. » CQFD. ■

### En librairie

## Un dictionnaire pour enfin comprendre « Bruxelles »

Au moment où l'Europe fait des bonds en avant, en réaction à l'hostilité de Donald Trump, un « Dictionnaire insolite de l'Union européenne » sort fort opportunément pour expliquer simplement



**Dictionnaire insolite de l'Union européenne**  
de Simon Carraud.  
Cosmopole,  
192 pages, 18 euros.

qui fait quoi, où et comment, dans cette UE touffue et souvent mal connue.

L'entrée « Armée », on apprend pourquoi la défense européenne est restée jusqu'à une date récente « embryonnaire, voire pratiquement inexistante ». A « Ukraine », on comprend que le chemin de l'adhésion à l'Union, pour Kiev, sera long et fastidieux. A « Cadre financier pluriannuel », on découvre pourquoi les négociations autour du prochain budget européen, pour la période 2028-2034, s'annoncent épiques.

L'auteur, Simon Carraud, journaliste trentenaire du média en ligne Contexte, basé à Bruxelles depuis quatre ans, emmène volontiers le lecteur à la découverte des lieux où se prennent les décisions. Au plateau du Kirchberg de Luxembourg, où se trouve la Cour de Justice, la pierre sur laquelle repose tout l'édifice juridique de l'Union. A Strasbourg, où le Parlement européen codécide sur presque toutes les législations. Le long du Danube, « l'épine dorsale secrète » du continent.

Simon Carraud voulait « certes expliquer les dimensions politico-institutionnelles de l'UE, mais aussi créer des images dans la

tête des lecteurs, par exemple en évoquant la ville de Lisbonne où a été signé le dernier traité, ou la salle des Horaces et des Curiaces où fut paraphé le Traité de Rome ». Il rend hommage à son professeur d'histoire-géographie de terminale, qui lui a « ouvert des horizons nouveaux ».

### Lettre C

Le dictionnaire rappelle les contributions de tous les pères et les « mères » de l'Europe, établit les différences entre directives et règlements, fait enfin la distinction entre tous les différents Conseils, dont l'étonnante profusion conduit nombre de journalistes non experts à se mélanger les pinceaux. La lettre C est la mieux représentée, avec la Commission, les crises (qui font avancer l'Europe, comme on le sait bien), et le canapé qui a provoqué le fameux incident protocolaire entre Ursula von der Leyen et le Président du Conseil européen Charles Michel.

L'ouvrage remplit à merveille sa fonction pédagogique à l'usage du grand public, avec ses textes limpides. Mais les initiés de la « bulle » européenne apprendront ou se remémoreront, eux aussi, moult anecdotes éclairantes. A mettre en toutes les mains, quand Donald Trump explique (contre la vérité historique) que l'Europe fut créée pour « entuber » l'Amérique.

—Karl De Meyer

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



Après une dizaine d'années de silence discographique, Bryan Ferry a mis en musique des poèmes d'une jeune artiste, performeuse et peintre, Amelia Barratt.

## Bryan Ferry en terres inconnues

### MUSIQUE

Lorsque le légendaire dandy du rock s'associe à une artiste aux multiples talents, cela donne quelque chose d'unique et singulier. Bryan Ferry et Amelia Barratt nous proposent avec « Loose Talk » un album intense, entre poésie musicale et conversations cinématographiques.

Christian Eudeline

**M**algré les quatre-vingts ans qu'il fêtera cette année, Bryan Ferry a des airs d'éternel dandy. Les années filent, mais lui reste fidèle à son image d'esthète, aussi élégant que curieux. Voici un demi-siècle, il menait un groupe de rock haut en couleur vers les plus hautes marches du podium, Roxy Music. Animé par une soif de diversité, cela ne l'empêcha pas d'entamer en parallèle une carrière solo de crooner-séducteur. Aujourd'hui, il met en musique des poèmes d'une jeune artiste, performeuse et peintre, Amelia Barratt, après une dizaine d'années de silence discographique. Ce disque à quatre mains appelé « Loose Talk » gomme les frontières entre musique et poésie. C'est surtout un nouveau chapitre pour cet insatiable touche-à-tout.

« J'étais venu voir quelques-uns de ses tableaux sur les recommandations d'un proche – la peinture est une de mes passions – sans savoir qu'elle proposait des lectures de ses textes », raconte le chanteur. « J'ai immédiatement été impressionné par son talent de plume, mais également par la façon dont elle déclaire

mais ses textes. Comme elle cherchait un studio pour en enregistrer quelques-uns, je lui ai proposé de venir chez moi et notre collaboration a commencé ainsi... »

C'était presque au temps de l'ancien monde, quelques mois avant le Covid-19 et le confinement. Amelia fixe ses premiers mots dans le studio de Bryan Ferry, en plein cœur de Londres. Mais il est tant frappé par sa puissance, qu'il lui propose presque immédiatement de collaborer avec elle. « J'ai toujours travaillé au piano, c'est

**Les chansons sont des microfictions, des musiques mises en images grâce à la suggestion de couleurs et d'ambiances.**

mon instrument, mais la grande différence c'est que pour la première fois je n'avais pas à me préoccuper d'écrire également des textes puisqu'ils existaient déjà... »

### Long monologues

Bryan Ferry n'a qu'une tâche : se laisser emporter par ces mots « qui bien sûr, n'obéissent à aucune logique propre à la chanson. Il n'y a pas de couplets-refrains, il s'agit de longs monologues. Une forme que je ne maîtrise pas forcément, car je l'ai très peu pratiquée moi-même, à l'exception de deux titres, "In Every Dream Home A Heartache" sur l'album "For Your Pleasure" et "Mother Of Pearl" sur "Manifesto". Se détacher de toutes contingences commerciales, se lancer sur un territoire inconnu a été une grande joie, combinée au plaisir de la nouveauté. De plus, jusqu'ici, je n'avais jamais composé sur les mots d'un(e) autre... »

Le résultat obéit à une forme classique : onze titres de 3-4 minutes, mais jamais Amelia ne chante. Elle dit. Avec éclat. Sa parole est habillée du piano de Bryan Ferry avec le concours d'autres musiciens, guitares-basse-batterie-programme, pour ce qui ressemble à des conversations cinématogra-

phiques. Les chansons sont des microfictions, des musiques mises en images grâce à la suggestion de couleurs et d'ambiances.

Comme si deux monologues se répondaient, le minimalisme des habillages colle parfaitement à l'abstraction des histoires. « Big Things », le titre d'ouverture évoque des petits riens qui habillent la journée, tel que le grignotage d'un gâteau au réveil, le voisin croisé au moment de commencer sa journée, sans oublier le reflet aperçu dans un rétroviseur. Des empreintes sur une palette s'animent pour prendre vie, grâce aux mélodies.

« Les mots sont abstraits, bien plus que dans une chanson traditionnelle, c'est plus une mise en scène, avec des personnages qui apparaissent et disparaissent comme par enchantement. Et le plus étonnant, c'est que je me suis laissé happer, je n'ai eu aucune envie d'analyser les chansons. », conclut Bryan Ferry, encore sous le charme. Un charme communicatif : quel beau moment de poésie et de musique passé avec Brian et Amelia...

**Loose Talk**  
de Bryan Ferry et Amelia Barratt.  
Un album BMG.

### OPÉRA

## « Khovantchina » obscure à Genève

Au livret complexe de l'opéra de Moussorgski, Calixto Bieito impose une modernisation déroutante. La musique est heureusement très bien servie par une distribution brillante et une direction attentive.

Philippe Venturini

Rien ne manque. Les rangers, les treillis, les mitraillettes... Autant d'accessoires vus et revus jusqu'à la nausée. Calixto Bieito a beau affirmer « éviter les actualisations trop faciles », il n'a pas pu s'empêcher de représenter l'incendie du Parlement européen et des drapeaux qui le bordent. Ne manquait plus que l'effigie de Poutine et la boucle était bouclée. Que « La Khovantchina », laissée inachevée par Moussorgski à sa mort en 1881, résonne aujourd'hui avec une inquiétante intensité ne fait aucun doute. Cette révolte d'aristocrates et de Vieux-Croyants, défenseurs fanatiques de l'éternelle Sainte Russie contre toute idée venue de l'ouest, fait même froid dans le dos.

Mais cet opéra, réunissant une douzaine de personnages et des chœurs ballottés entre brutalité et spiritualité, reste compliqué à suivre. Il y a hélas fort à parier que la mise en scène de Calixto Bieito pour le Grand Théâtre de Genève ne fasse que brouiller les pistes. Le sacrifice final des Vieux-Croyants cède ainsi la place à un long épisode dans un train. Et les projections qui font office de décor accumulent les poncifs associés à la Russie.

### Orchestre raffiné

La musique, envoûtante et singulière, est heureusement mieux défendue. Alejo Pérez dirige avec un sens très fin du théâtre un Orchestre de la Suisse romande aussi puissant que raffiné. La basse Dmitry Ulyanov prête son imposante silhouette et sa voix de stentor au prince Ivan Khovanski, instigateur de la révolte. Le ténor Arnold Rutkowski incarne Andreï, son fils, avec flamme et lyrisme.

Le reste de la distribution est à l'avenant : prince Galitsine tout en élégance de Dmitry Golovnin, boyard Chaklovity admirable de tenue de Vladislav Sulimsky et impressionnant Taras Shtonda en Dossifeï, chef des Vieux-Croyants. La mezzo-soprano américaine Raehann Bryce-Davis campe Marfa, figure sacrificielle, avec une justesse de tous les instants. Tout le contraire de la mise en scène.

**La Khovantchina**  
de Moussorgski.  
Jusqu'au 3 avril au Grand Théâtre de Genève (en Suisse). 3 h 20.

## Récits croisés dans « Kaboul », la série événement de France 2

### SÉRIE

Présentée en compétition internationale au festival Séries Mania, cette mini-série chorale sur le retour des talibans et l'évacuation des Afghans de l'aéroport de Kaboul en août 2021 dénote les ambitions des chaînes européennes.

Laura Berny

La chute de Kaboul en août 2021 est restée gravée dans les esprits. Le

retour des talibans, le départ précipité des militaires et diplomates étrangers, les milliers d'Afghans massés à l'aéroport dans l'espoir de fuir le nouveau régime islamiste, le terrible attentat qui a fait plus de 180 morts à Abbey Gate...

C'est ce chaos historique que Ciné-télé et 24 25 Films (Mediawan) ainsi qu'une douzaine de chaînes européennes dont France TV ont décidé de raconter. Un défi d'une ambition inédite par l'ampleur de la coproduction mais également le sujet, international, complexe et encore très récent dans les mémoires. Les

Américains n'y ont pas participé, sans doute parce qu'ils comptent aussi raconter ces événements, mais à leur manière. Cela n'a pas empêché les scénaristes, Olivier Demangel et Thomas Finkielkraut (« Mercato », « Tapie »), de les représenter, notamment par le biais d'un agent de la CIA (Eric Dane) tentant de déjouer sur place les projets d'attentats suicides de Daech, alors en guerre contre les talibans.

Coproduction oblige, cette série présentée en compétition internationale au festival Séries Mania entrelace plusieurs récits pendant

ces journées décisives. Celui de l'évacuation en bus des réfugiés afghans par le personnel de l'ambassade de France (Jonathan Zaccà, Thibaut Evrard, Olivier Rabourdin). Mais également le sauvetage de milliers d'Afghans par le consul d'Italie (Gianmarco Saurino) à l'aéroport; ou l'exfiltration par un membre des forces spéciales allemandes (Jeanne Goursaud) d'un général afghan recherché par les talibans...

La construction chorale permet de multiplier les points de vue. Mais l'émotion surgit surtout à travers le

destin fracassé d'une famille afghane contrainte de s'exiler.

### Une famille en fil rouge

La mère magistrate (Darina Al Joundi), le père intellectuel (Vassilis Koukalanis), la fille étudiante en médecine (Hannah Abdoh), et le fils soldat de l'armée régulière recruté par la CIA (Sherwin Alenabi) : ces quatre figures constituent le véritable fil rouge de la série.

Dans ce genre de série internationale, le défi consiste à ce que la sauce prenne malgré des acteurs venant d'un peu partout et parlant

tous anglais, à part les Afghans, dans la version originale. Mais l'écriture et la réalisation nerveuse des Polonaises Kasia Adamik et Olga Chadjas alternent avec fluidité les scènes intimistes et plus spectaculaires. Une réussite.

### Kaboul

Créé par Olivier Demangel et Thomas Finkielkraut. Avec Jonathan Zaccà, Gianmarco Saurino, Darina Al Joundi, Vassilis Koukalanis, Sherwin Alenabi, Hannah Abdoh. Sur France 2, le 31 mars

# le grand entretien

avec **David Colon**

Chercheur et professeur à Sciences Po



David Aidan

Propos recueillis  
par **David Barroux**  
et **Stéphane Dupont**

**L'information semble tellement manipulable et manipulée, que l'on se demande si on peut encore faire confiance à qui ou quoi que ce soit ?**

Nous sommes dans un moment de très forte défiance à l'égard des médias. Dans le même temps, une étude récente portant sur 959 milliards de visites vers des sites d'information aux Etats-Unis, au Royaume-Uni et en France, a montré que les internautes se sont massivement tournés au début de la pandémie de Covid-19 vers des médias traditionnels sur Internet. Ceux qui ont cherché de l'information sur Facebook y ont été exposés à des médias non fiables dans 20,8% des cas. Autrement dit, une part de la défiance actuelle provient du filtre algorithmique déformant des médias sociaux qui ont capturé au profit d'une information moins fiable non seulement notre attention mais aussi une partie de la publicité qui jusque-là contribuait au financement des médias de qualité. Dans le contexte géopolitique actuel, qui voit les Etats recourir à l'information comme à une arme dans une guerre d'influence mondiale, les médias sociaux sont devenus des armes de manipulation massive.

**Faut-il interdire des réseaux sociaux comme TikTok ?**

Je ne crois pas que l'interdiction d'un média social soit la solution. Nous avons plutôt besoin de rétablir un marché de l'information numérique libre et non faussé. Aujourd'hui, le marché de l'information numérique n'est pas libre, en raison du monopole de plateformes reposant sur des systèmes publicitaires qui les encouragent à faire prévaloir leur intérêt sur celui de leurs utilisateurs et du débat public. Et il est faussé par le recours massif à des manipulations inauthentiques et coordonnées par des acteurs de plus en plus nombreux.

Nous aurions intérêt à rétablir le pluralisme externe des plateformes numériques en favorisant l'émergence à l'échelle du continent européen d'un média social ne reposant pas sur un modèle publicitaire, placé sous l'égide d'une fondation à visée non lucrative, et reposant sur des algorithmes

## « Les réseaux sociaux sont devenus des armes de manipulation massive »

parfaitement transparents, permettant la libre expression des opinions de chacun sans craindre de voir ce marché des idées faussé par les dispositifs publicitaires, par des trolls ou par des bots. Cela me semble moins utopique que de croire en la possibilité de soumettre Elon Musk ou Meta à la législation européenne.

**Mais pourquoi TikTok est-il dangereux ?**

On a vu lors des dernières élections en Roumanie que TikTok était perméable à des opérations de manipulation de masse, probablement à l'initiative du Kremlin, visant à agir sur les perceptions des utilisateurs pour favoriser un candidat. Ce que l'on appelle « l'effet TikTok » se traduit souvent par un comportement électoral de ses jeunes utilisateurs très différent de celui de leurs aînés. Plusieurs pays considèrent en outre que cette plateforme, subordonnée de fait aux impératifs du parti communiste chinois, pose des risques pour la sécurité nationale.

**Les Russes sont plus dangereux que les Chinois ?**

Comme l'avait écrit l'ancien directeur de la CIA, le défi le plus immédiat c'est le Kremlin, mais la grande menace à long terme, c'est la Chine. Depuis février 2022, Moscou double sa guerre d'agression contre l'Ukraine d'une guerre de l'information systématique contre tous les Etats qui soutiennent l'Ukraine et les Ukrainiens. Et depuis une décennie, le Kremlin instrumentalise les propriétés des réseaux sociaux pour accélérer la fragilisation des sociétés démocratiques. Les régimes autoritaires ont compris que les médias sociaux leur offraient une porte d'accès à l'esprit des citoyens occidentaux. Depuis le référendum du Brexit et la première élection de Donald Trump, les ingérences russes n'ont pas cessé. Le Kremlin mène sur les médias sociaux une guerre cognitive algorithmique qui, par le recours à des trolls, des bots et des publicités, vise à fausser les perceptions des Européens. Et ce dans le but d'accroître les divisions et la polarisation politique.

**Quel est leur but ?**

Le but poursuivi de longue date par le

Kremlin est de délégitimer toutes les institutions fondamentales d'un régime démocratique. Il s'agit de saper la confiance dans le processus électoral, dans la légitimité des élus, dans l'éthique des journalistes et des scientifiques. Il s'agit aussi, par la diffusion massive de fausses informations et de théories du complot, de fragiliser notre capacité à distinguer le vrai du faux et les opinions des faits.

Les outils numériques ont permis de multiplier l'audience et la puissance des campagnes de manipulation de l'information, non seulement en démultipliant les récits faux ou trompeurs, mais en massifiant leur portée et en démultipliant leurs effets, notamment par le recours à l'analyse prédictive de la personnalité sur les réseaux sociaux.

**Donald Trump a-t-il basculé lui aussi dans ce camp ?**

Donald Trump a déjà su contourner les médias traditionnels en recourant d'abord à Twitter. Il a aussi bénéficié du soutien constant depuis 2016 du Kremlin, qui voyait alors en lui le meilleur moyen de fragiliser de l'intérieur les Etats-Unis et d'affaiblir la capacité de négociation et l'influence de la première puissance mondiale. Depuis que Trump a été réélu, les signes d'une alliance entre la Maison-Blanche et le Kremlin se sont multipliés. Il est frappant de constater que tous les outils fédéraux conçus pour contrer les ingérences russes, notamment au sein du FBI, du Département d'Etat ou de la communauté du renseignement ont été démantelés ou affaiblis. Il en va de même des outils d'influence décriés de longue date par le Kremlin, comme l'USAID ou les médias internationaux américains. Face au Kremlin, les Etats-Unis de Trump ont déposé les armes.

**Que vous inspire l'attitude d'Elon Musk ?**  
Elon Musk a fait de X-Twitter une tribune personnelle en faisant modifier les algorithmes de la plateforme en février 2023 pour que son profil apparaisse sur tous les utilisateurs et que ses tweets soient amplifiés d'un facteur 1.000. Depuis qu'il a ouvertement affiché son soutien à Trump, il a clairement fait de sa plateforme un outil

d'influence au service de ses intérêts économiques et de ses ambitions politiques et celles de ses alliés. On a assisté à un événement médiatique d'une échelle tout à fait inédite dans l'histoire de l'humanité, puisque rien qu'entre juillet et octobre 2024, les tweets de Musk ont été vus 17 milliards de fois. Musk a aussi contribué financièrement à la campagne de Donald Trump à hauteur d'au moins 200 millions de dollars, tandis que ses comités d'action politique ont eu recours à des modes d'actions dignes de Cambridge Analytica ou des trolls russes de l'Internet Research Agency. Ils ont ainsi diffusés de fausses informations pour discréditer Kamala Harris, en recourant à du ciblage pour tenir des discours différents aux musulmans pour leur expliquer que Kamala Harris était pro-israélienne, aux juifs pour leur expliquer que Kamala Harris était soutien du Hamas.

Il est impossible d'exclure que Trump ait été élu grâce au concours de Musk, compte tenu de l'écart de voix assez faible dans les trois Etats pivots de Pennsylvanie, du Michigan et du Wisconsin (229.000 voix, 1,5 % des suffrages). Personne avant Elon Musk n'a pu peser à ce point dans une élection. Même un Rupert Murdoch n'a jamais instrumentalisé à ce point ses médias ou mis autant d'argent sur la table pour soutenir un candidat.

**Que change cette nouvelle donne pour les entreprises ?**

### Son agenda

**Chercheur au Centre d'histoire de Sciences Po, où il enseigne l'histoire des médias et de la communication ainsi que de la lutte d'influence à l'ère numérique, David Colon est à sa manière un lanceur d'alerte. Son livre « La guerre de l'information, les Etats à la conquête de nos esprits », sorti en 2023, vient d'être republié en poche dans une édition mise à jour. Il a créé à**

L'intensification de la guerre de l'information et l'essor de l'intelligence artificielle générative affectent directement les entreprises, confrontées à l'essor des cyberattaques, des usurpations d'identité et à des raids numériques coordonnés pour manipuler leur valeur boursière, porter atteinte à leur image ou lancer des campagnes de boycott de leurs produits. Pour la deuxième année consécutive, le Forum économique mondial a classé la désinformation comme risque prioritaire pour les organisations.

Les risques réputationnels, économiques et sécuritaires engendrés par les manipulations de l'information rendent indispensable non seulement de sensibiliser le plus grand nombre à la menace, mais également d'anticiper les bouleversements informationnels à venir.

Les entreprises doivent également être conscientes de leur responsabilité démocratique à l'ère de l'IA. Aujourd'hui, selon NewsGuard, 67 % des grandes entreprises financent involontairement la désinformation par le recours à la publicité programmatique qui place à leur insu les publicités sur des sites Internet malveillants, pour un montant global de 2,6 milliards de dollars. Pour ma part, je préférerais voir cette manne atterrir dans les régies publicitaires de médias de qualité.

**Les entreprises vous diront que c'est plus le rôle de l'Etat...**

C'est vrai, mais agir est aussi dans leur intérêt, car elles sont, qu'elles le veuillent ou non, parties prenantes dans la guerre de l'information mondiale, qui est en même temps une guerre économique et industrielle. A chaque fois que l'influence de la France recule quelque part dans le monde, les marchés de nos entreprises reculent également. Enfin, face à l'essor des contenus générés par IA, les entreprises ont un rôle à jouer pour préserver la qualité de l'environnement informationnel. Le Forum économique mondial vient de constituer un groupe de vingt experts, dont je fais partie, qui a pour but de remédier à l'absence de norme mondiale acceptée par le secteur privé en matière d'intégrité de l'information. Dans la guerre de l'information mondiale, les entreprises sont désormais en première ligne. ■

**Sciences Po un nouveau cours sur la lutte contre les manipulations de l'information et il vient de lancer les travaux du Conseil global sur l'avenir de l'intégrité de l'information (2025-2026), un groupe de vingt experts mondiaux créé par le Forum économique mondial de Davos pour répondre aux défis de la mésinformation à l'ère de l'IA générative.**

« TikTok est perméable à des opérations de manipulation de masse, probablement à l'initiative du Kremlin. »



**CAC 40**  
7.990,11 points  
-0,5052 %



**DOW JONES**  
42.257,97 points  
-0,4636 %



**EURO/DOLLAR**  
1,0808 \$  
0,6275 %



**ONCE D'OR**  
3.013,25 \$  
0 %



**PÉTROLE (BRENT)**  
73,79 \$  
-0,2838 %

**DEVISES** | EUR/GBP 0,8335 | EUR/JPY 163,3095 | EUR/CHF 0,9526 | GBP/USD 1,2965 | USD/JPY 151,118 | USD/CHF 0,8815  
**TAUX** | €STER 2,417 | EURIBOR 3 MOIS 2,369 | OAT 10 ANS 3,5586 | T-BONDS 10 ANS 4,3339

# Les Echos

## Entreprises & Marchés

**Automobile** Trump sidère le monde en taxant à 25 % les importations américaines de voitures // PP. 14 À 16



# Ubisoft renforce ses liens avec le chinois Tencent pour lever des fonds et se protéger

### JEUX VIDÉO

Nicolas Richaud

C'est une étape majeure dans le parcours du bientôt quadragénaire Ubisoft. Jeudi, le poids lourd français du jeu vidéo a annoncé qu'il créait une filiale qui va regrouper ses trois licences les plus emblématiques : Far Cry, Assassin's Creed et Rainbow Six. Installée en France et consolidée dans les comptes d'Ubisoft, cette structure va être opérationnelle et s'occupera du développement des jeux, de l'édition, du marketing et de la distribution.

Plusieurs milliers de salariés vont donc basculer du giron d'Ubisoft canal historique vers cette nouvelle structure. Tout n'est pas encore arrêté mais ce transfert va concerner des salariés travaillant dans les studios du groupe situés à Québec, à Montréal, à Barcelone ou encore à Sofia.

Dans le même temps, le géant chinois Tencent - qui possède déjà 9,99 % des actions d'Ubisoft ainsi que 49,9 % du holding familial Guillemot Brothers (ayant 17,3 % des droits de vote) -, va injecter 1,16 milliard d'euros dans cette filiale dont il va détenir près de 25 %. Une opération valorisant la filiale 4 milliards.

La fratrie Guillemot fait ainsi entrer de l'argent frais grâce à cette structure - dont la valorisation est largement supérieure à la capitalisation boursière du groupe -, et renforce son contrôle sur ses actifs majeurs.

En Bourse, le cours est au plus bas sur plus d'une décennie ; depuis le début de l'année 2021, la capitalisation de la société a fondu de 85 %, à 1,64 milliard d'euros.

Avec cette manne, Ubisoft va notamment pouvoir investir dans le développement de plusieurs de ses franchises, qu'elles soient logées dans la nouvelle structure ou dans le Ubisoft historique. « Nous allons aussi soutenir le développement d'autres marques, dont Ghost Recon ou The Division », a précisé Frédéric Duguet, le directeur financier du groupe.

**Démarrage réussi pour « Assassin's Creed Shadows »** « Skull and Bones », « Star Wars Outlaws », « XDefiant » : aucune des dernières productions d'ampleur d'Ubisoft n'a été à la hauteur des attentes des joueurs et/ou des critiques et toutes se sont traduites par des revers commerciaux. Ce qui a contraint la firme à lancer deux « profit warnings » entre septembre et janvier, tandis que ses comptes ont basculé dans le rouge lors du premier semestre de son exercice 2024-2025 (clos en décalé à fin mars).

Mais ces derniers jours, Ubisoft a retrouvé des raisons de se réjouir avec le démarrage réussi de son dernier blockbuster, « Assassin's Creed Shadows ». Lancé le 20 mars, ce titre d'action-aventure s'inscrivant dans l'histoire des civilisations a depuis franchi le cap des 3 millions de joueurs. Un niveau très élevé en ligne avec les objectifs du groupe, ainsi que les attentes des marchés. ■



La nouvelle structure va regrouper les trois licences les plus emblématiques d'Ubisoft : Far Cry, Assassin's Creed et Rainbow Six.

**Transport aérien**  
ADP dévoile ses plans pour le futur aéroport Roissy-CDG // P. 25

**Lithium** Le géant chinois Tianqi laminé par la chute des cours // P. 34

## Alexis Kohler quitte l'Élysée et rejoint la Société Générale

### POLITIQUE

Ulysse Legavre-Jérôme

Une page se tourne à l'Élysée. Le bras droit d'Emmanuel Macron, Alexis Kohler, s'appête à quitter le poste de secrétaire général de la présidence de la République, qu'il occupait depuis mai 2017. Considéré comme l'un des hommes les plus puissants du pays, l'énarque de 52 ans va rejoindre la Société Générale.

Il sera remplacé par Emmanuel Moulin, un de ses amis, ancien patron du Trésor, qui a dirigé les cabinets de Bruno Le Maire à Bercy (2017-2020) puis de Gabriel Attal à Matignon (2024).

Entre Emmanuel Macron et Alexis Kohler, ce sont dix ans d'aventure politique qui s'achèvent. À l'Élysée, le bureau d'Alexis Kohler jouxte celui du président. « AK », comme on le surnomme,

est le courroie de transmission avec le gouvernement et le monde des affaires. Plus qu'un conseiller, il centralise et tranche une bonne partie des décisions majeures.

Quand un ministre doit arbitrer un point précis, c'est souvent par « Alexis » qu'il faut passer. Et des ministres, le « SG Élysée » en a vu défiler. En près de huit ans rue du Faubourg Saint-Honoré, Alexis Kohler a connu pas moins de six Premiers ministres et plus de 150 ministres.

### « Serviteur de l'État »

« C'est un grand serviteur de l'État qui cherche la vérité de l'action plutôt que la lumière de l'image et des mots », confie un ancien ministre. Alexis Kohler a traversé toutes les crises à côté d'Emmanuel Macron. Affaire Benalla, « gilets jaunes », Covid, réforme des retraites... A chaque fois que l'Élysée a tangué, il est resté fidèle, toujours dans l'ombre, sa silhouette n'apparaissant publique-

ment qu'au gré des annonces de nouveau gouvernement, sur le perron de l'Élysée.

Une relation forte qui pousse même le président à le soutenir, en 2022, lorsqu'il est mis en examen pour « prise illégale d'intérêts », accusé d'avoir participé comme haut fonctionnaire à des décisions relatives à l'armateur MSC dirigé par les cousins de sa mère. Début février, il a refusé de se rendre devant une commission d'enquête parlementaire sur le dérapage budgétaire, invoquant successivement des problèmes d'agenda, puis « le principe de séparation des pouvoirs », conduisant Eric Coquerel, son président, à saisir la justice.

Alexis Kohler est le deuxième secrétaire général de l'Élysée à être resté le plus longtemps à son poste, derrière le miterrandien Jean-Louis Bianco (1982-1991) et devant le chiraquien Dominique de Villepin (1995-2002). ■

### en marge

## Walmart tient tête à Trump

**E**n pleine guerre commerciale lancée par Donald Trump, Walmart a annoncé jeudi un investissement de 6 milliards de dollars cette année au Mexique. L'enveloppe doit servir à élargir le nombre d'implantations des enseignes du géant américain de la distribution dans le premier pays partenaire commercial des États-Unis. Alors que le président américain annonce des droits de douane sur l'automobile qui toucheront de plein fouet le Mexique, cet investissement va générer « environ 5.500 emplois directs », a déclaré Ignacio Caride, le président de Walmart dans le pays, lors de la conférence de presse quotidienne de la présidente mexicaine Claudia Sheinbaum.

Ces dernières semaines, celle-ci a profité de ce rendez-vous pour annoncer de nouveaux investissements majeurs de sociétés étrangères au Mexique, de l'américain Netflix (1 milliard de dollars) au géant argentin de l'e-commerce Mercado Libre (3,4 milliards), en passant par la banque espagnole Santander (2 milliards). Mais l'investissement de Walmart ne fait pas que souligner la confiance du groupe dans le Mexique, il fleure la rébellion.

Il se double en effet d'un encart d'une page dans le « New York Times » signé par Christy Walton. L'héritière milliardaire du géant de la distribution y appelle les Américains à défendre les valeurs démocratiques du pays et à « respecter nos alliés et partenaires commerciaux ». « L'honneur, la dignité et l'intégrité de notre pays ne sont pas à vendre. Montrez-vous, assistez aux débats publics, restez courtois », conclut-elle sur cette page illustrée de la Statue de la Liberté. A bon entendre. — **Ninon Renaud**

**Les Echos**  
SUR  
  
**DOMINIQUE SEUX**  
DANS « L'ÉDITO ÉCO »  
À 7H45  
DU LUNDI AU VENDREDI

# Trump sidère le monde en taxant à 25 % les

## AUTOMOBILE

### Le président des Etats-Unis n'a épargné aucun pays.

Solveig Godeluck  
— Bureau de New York

Ce n'est pas bon pour General Motors, et ce ne sera pas forcément bon pour l'Amérique. Mercredi en fin de journée, Donald Trump a annoncé l'entrée en vigueur à partir du 3 avril, de droits de douane de 25 % sur les voitures importées, quelle que soit leur provenance. Un cataclysme pour de nombreux constructeurs automobiles, y compris américains, et en général pour les alliés les plus fidèles des Etats-Unis, en Amérique du Nord, en Asie, en Europe.

Si ce n'est pas une posture de négociation, ces droits, qu'il a qualifiés de « permanents » et dont il attend des recettes faramineuses, vont avoir un effet dévastateur sur le commerce international et sur le consommateur américain. Les Etats-Unis importent huit millions de voitures par an, soit la moitié de ce qu'ils achètent, et 35 % à 60 % des pièces détachées auto sont fabriquées à l'étranger – elles seront taxées à partir de mai. Si les hausses de prix sont entièrement répercutées, les acheteurs américains devront payer leur auto jusqu'à 10.000 dollars plus cher.

Jeudi à New York, le cours de General Motors, qui assemble la moitié de ses véhicules à l'étranger, s'est effondré de 8 % dans la matinée. Ford et Stellantis, moins dépendants du Mexique, ont un peu moins perdu. Le japonais Toyota a plongé, mais le coréen Hyundai, qui vient d'annoncer un investissement de 21 milliards aux Etats-Unis, a été épargné.

Tesla, dont les véhicules sont 100 % « made in America », a en revanche regagné du terrain en Bourse après deux mois de sévère dégringolade.

Le syndicat de l'auto UAW, qui avait pris parti pour la candidate démocrate à la présidentielle, a mangé son chapeau et applaudi « une victoire pour les travailleurs », « le début de la fin du désastre du libre-échange », tout en demandant à l'administration de sécuriser les protections syndicales et sociales des ouvriers.

Les droits automobiles seront utilisés « pour réduire grandement la dette aux Etats-Unis et pour construire des choses, pour réduire les impôts », a expliqué le président, les « choses » étant des usines. « Dès le début, vous allez avoir beaucoup d'emplois dans la construction, mais vous aurez aussi beaucoup d'emplois dans l'automobile », a-t-il vanté.

### Les droits automobiles seront utilisés « pour réduire grandement la dette aux Etats-Unis et pour construire des choses, pour réduire les impôts », a expliqué Donald Trump, les « choses » étant des usines.

Selon lui, les recettes douanières résultant de sa guerre commerciale à grande échelle pourraient rapporter 600 milliards à 1.000 milliards de dollars en deux ans. Le conseiller qui lui a tendu le texte d'une proclamation à signer a parlé de « plus de 100 milliards de dollars de nouveaux revenus annuels » avec les droits auto.

Des montants qui paraissent d'autant plus disproportionnés que les Etats-Unis ne pourront pas avoir à la fois le beurre (les relocalisations industrielles) et l'argent du beurre (de lucratives importations). Il y a un an, l'U.S. International Trade Commission a estimé qu'avec 25 % de droits de douane, les importations auto chuteraient de 74 % et les

prix monteraient de 5 %. Ces taxes s'ajoutent au tarif existant de 2,5 %, et à la taxe de 25 % sur les pick-up et autres véhicules utilitaires. Elles devraient aussi doubler les droits de 25 % imposés au Canada et au Mexique en février.

Ces derniers ont été en partie suspendus, en attendant la renégociation de l'accord de libre-échange nord-américain que les Etats-Unis violent et reviolent – comme l'a souligné le nouveau Premier ministre canadien, Mark Carney, mercredi soir.

### Un ami qui vous veut du bien

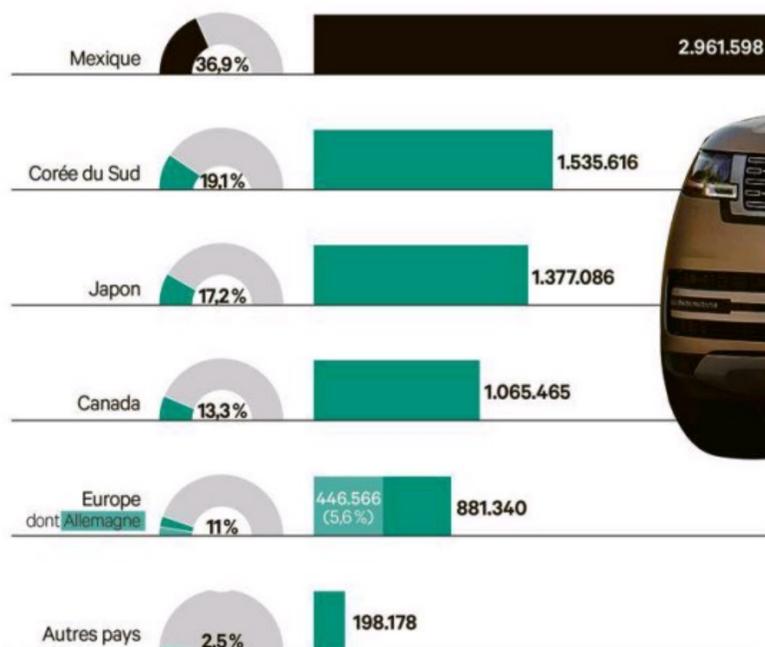
« C'est une attaque directe. Nous allons défendre nos travailleurs. Nous allons défendre nos entreprises. Nous allons défendre notre pays », s'est indigné le chef d'Etat jeudi. Ottawa a déjà annoncé un fonds de 1,4 milliard de dollars US pour protéger les emplois auto menacés et étudier des rétorsions.

L'Europe ne va pas rester les bras croisés non plus. « Nous allons examiner cette annonce, avec les autres mesures envisagées par les Etats-Unis dans les prochains jours », a réagi la présidente de la Commission européenne Ursula von der Leyen. Selon le « Financial Times », le négociateur européen Maros Sefcovic s'attend à ce que Washington dévoile en plus le 2 avril un « tarif réciproque » avoisinant 20 % sur toutes les importations européennes. On ne sait pas encore s'il va s'ajouter aux 25 % de l'auto.

« Si l'Union européenne œuvre avec le Canada pour nuire économiquement aux Etats-Unis, des droits de douane à grande échelle, beaucoup plus grande échelle que ce qui est actuellement prévu, leur seront appliqués pour protéger le meilleur ami que chacun de ces pays n'ait jamais eu ! » a mis en garde Donald Trump sur Truth Social. Drôle de conception de l'amitié. ■

### Les premiers exportateurs de véhicules aux Etats-Unis

Part de marché en %, en nombre, en 2024



# 7 questions sur un séisme pour l'automobile mondiale

Les plus proches partenaires des Etats-Unis seront les plus fortement touchés par les taxes de 25 % à l'importation sur les voitures.

Guillaume Guichard

## 1 DES DROITS DE DOUANE POUR QUI ?

Donald Trump n'a pas fait dans la demi-mesure. Toutes les voitures importées aux Etats-Unis seront frappées d'un droit de douane à hauteur de 25 %.

Ce qui s'ajoute aux droits existants de 2,5 % sur les voitures en général... Et de déjà 25 % sur les très populaires pick-up, sur lesquels les constructeurs américains réalisent leurs plus grosses marges, précise la Commission européenne.

En retour, l'Europe taxe à 10 % les véhicules en provenance des Etats-Unis, au motif de la notion de « nation la plus favorisée ». Les 25 % s'appliquent également aux importations en provenance de pays avec lesquels les Etats-Unis ont signé un accord de libre-échange.

Les importations automobiles américaines représentent 270 milliards de dollars, soit près du quart du déficit commercial américain.

Seule exemption, les véhicules importés du Mexique et du Canada et contenant des pièces made in USA seront taxés à 25 % seulement sur la valeur des pièces non américaines.

## 2 QUELLES SERONT LES PRINCIPALES VICTIMES ?

Les alliés les plus proches des Etats-Unis seront les plus douloureusement blessés par le coup de massue des droits de douane. Si la taxe à la frontière de 25 % est maintenue dans le temps, les industries automobiles des grands voisins au nord et au sud seraient dévastées.

La violence estimée de l'onde de choc s'explique par le très haut degré d'intégration entre les tissus industriels des trois pays membres de l'espace de libre-échange. Le premier accord de libre circulation des voitures et des pièces détachées dans l'automobile date des années 1960. Cependant, précisent les analystes de Bank of America, l'exemption à proportion du contenu américain de la voiture devrait « significativement amoindrir les droits appliqués aux quelque 4 milliards de véhicules canadiens et mexicains ».

Quant à l'Europe, elle ne serait pas épargnée non plus, même si la douleur sera moindre. L'UE a exporté 881.000 voitures aux Etats-Unis en 2024, pour une valeur de 52 milliards de dollars selon l'administration américaine. L'Allemagne compte pour la moitié. « Les tarifs douaniers pourraient entraîner une baisse des revenus jusqu'à 9,8 milliards de dollars pour les constructeurs, provoqués par une baisse de 10 % des volumes exportés, ce qui affecterait ensuite l'ensemble de l'écosystème automobile européen », analyse Sébastien Amichi, associé

chez Kearney et responsable de l'automobile à Paris.

## 3 QUELS CONSTRUCTEURS SOUFFRIRONT LE PLUS ?

Les principales victimes devraient être Volkswagen et Stellantis. Ces deux groupes ont largement délocalisé au Mexique et au Canada une partie de leur production à destination des Etats-Unis. Les constructeurs premium allemands seraient ensuite les plus mal placés du point de vue européen. Si les volumes exportés peuvent sembler modestes, ils sont composés de modèles à forte marge. Là encore, Volkswagen serait le plus touché avec ses marques haut de gamme et de luxe comme Audi et Porsche. Le groupe de Wolfsburg fait franchir l'Atlantique à pas moins de 160.000 véhicules assemblés en Europe, dont 25.000 Porsche Macan ou plus de 10.000 Audi Q8.

Bloomberg Intelligence estime que les droits de douane pourraient effacer près d'un quart des profits de Porsche et de Mercedes, qui exporte plus de 110.000 voitures aux Etats-Unis. Stellantis n'est pas en reste, exportant près de 50.000 voitures aux Etats-Unis à partir de ses usines européennes.

Du côté du Pacifique, c'est un tsunami. Déjà très mal en point, le japonais Nissan devrait souffrir le martyre : son profit opérationnel pourrait être sabré de 56 %, d'après les analystes de Goldman Sachs. Toyota, premier constructeur mondial qui importe la moitié des véhi-

cules qu'il vend aux Etats-Unis, verrait pour sa part son profit opérationnel grignoté de 6 % en 2026. Côté coréen, Hyundai et Kia pourraient avoir à régler 7 milliards de dollars de droits de douane, ce qui représente 40 % de leurs profits opérationnels.

## 4 Y AURA-T-IL DES GAGNANTS ?

A partir du 3 avril à minuit, les constructeurs qui ont le moins délocalisé au Mexique ou au Canada sont ceux qui deviendront les plus compétitifs. De ce point de vue là, Tesla est le mieux placé, car il produit localement toutes les voitures qu'il vend aux Etats-Unis. « Nous sommes le constructeur le plus made in America », s'est vantée la marque sur le réseau social X cette semaine.

Faut-il craindre un conflit d'intérêts majeur, le patron du constructeur américain de voitures électriques, Elon Musk, faisant partie des plus proches de Donald Trump ? Celui-ci a tenu à se justifier sur ce point en annonçant sa mesure choc mercredi soir. « Il ne m'a jamais demandé une quelconque faveur pour ses activités », a lâché le président. Il y a deux semaines, Donald Trump a néanmoins acheté en grande pompe une Tesla pour soutenir le cours de Bourse du constructeur. Ford pourrait aussi y gagner. Il produit 80 % de ses modèles sur le sol américain, dont son pick-up vedette F-150. « Si aucun droit de douane ne s'applique sur les pièces détachées, alors ce modèle deviendra plus compétitif que ses concurrents »,

explique dans une note Joseph Spak, analyste chez UBS. Enfin quelques marques de luxe devraient pouvoir absorber mieux que les autres le choc grâce à la forte élasticité de leurs prix. Ferrari a ainsi annoncé jeudi qu'il augmenterait jusqu'à 10 % le tarif de certains de ses modèles vendus outre-Atlantique.

## 5 QUEL IMPACT POUR LES CONSOMMATEURS AMÉRICAINS ?

« Il y aura bien peu de gagnants, résume au micro de Bloomberg Sam Fiorani, d'AutoForecast Solutions. Les consommateurs y perdront parce qu'ils vont voir leur choix de modèles se réduire et les prix augmenter. » Les constructeurs devraient réduire leur production au Canada et au Mexique, ainsi que réduire en conséquence les ristournes offertes aux concessionnaires, prévoient les analystes d'UBS. « Si les droits de douane restent en place, les prix des voitures devraient augmenter pour compenser la hausse des coûts induite », poursuivent les mêmes. Si 100 % du surcoût devait être transféré aux clients, alors ceux-ci paieraient leur voiture neuve entre 4.000 et 10.000 dollars plus cher selon les modèles, selon les analystes d'UBS et de Bank of America. L'effet sur la demande pourrait être colossal. Le marché automobile américain, qui immatricule environ 16 millions de voitures par an, pourrait perdre jusqu'à 3 millions de ventes en année pleine, soit une chute de 20 %, continuent les mêmes analystes.

## 6 QUELLES CONSÉQUENCES SUR LA FILIÈRE AUTO ?

La décision de Donald Trump est aussi une catastrophe pour les équipementiers. Ils vont d'abord devoir encaisser l'impact direct, lorsque leur production sera frappée par les nouveaux droits de douane.

« Ce surcoût, nous allons le répercuter à 100 %, car nous n'avons pas d'autre choix », a prévenu le patron de Valeo, Christophe Périllat. Mais la plupart des contrats ne prévoient pas ce cas de figure, ce qui présage de discussions musclées avec les constructeurs.

Ces derniers vont sans doute eux aussi tenter de transférer une partie de l'addition à leurs sous-traitants. « C'est une pratique courante dans l'industrie automobile », avance Sébastien Amichi, associé chez Kearney. Et une menace pour des marges qui ont déjà fondu ces dernières années.

A cela s'ajoute un effet indirect, le choc sur les prix va réduire le nombre de voitures produites en Europe et exportées de l'autre côté de l'Atlantique, ce qui va raboter les volumes sur lesquels les équipementiers peuvent amortir leurs coûts fixes.

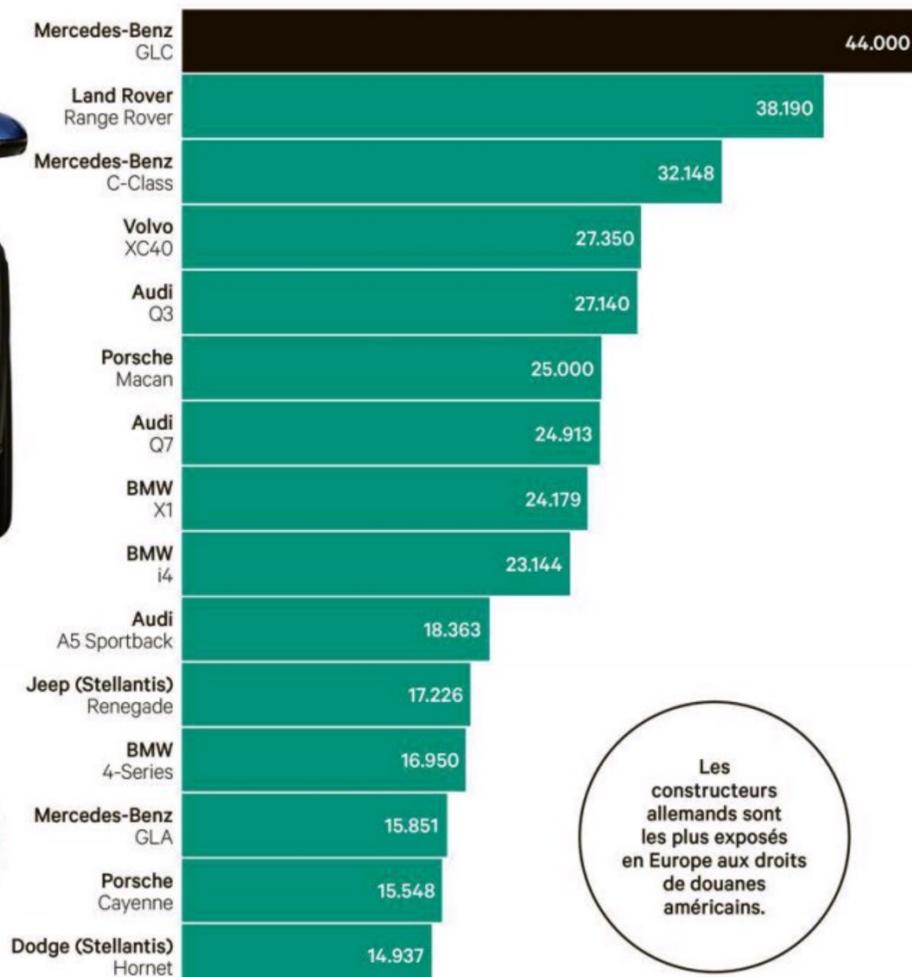
Dans une note publiée il y a trois jours, Sébastien Amichi estimait que cette perte de chiffre d'affaires pour les fournisseurs concernés se situerait dans une fourchette entre 1,9 et 7,3 milliards de dollars, entraînant une baisse de leur rentabilité de 3 à 13 %, et la mise en péril de 6.000 à 23.000 emplois en Europe.

# importations américaines de voitures



## Le Top 15 des modèles européens\* exportés

Nombre de véhicules exportés depuis l'Europe vers les Etats-Unis, moyenne 2023/2024



## Les principaux constructeurs européens\* concernés

Nombre de véhicules exportés depuis l'Europe vers les Etats-Unis, moyenne 2023/2024



Les constructeurs allemands sont les plus exposés en Europe aux droits de douanes américains.

\*Y COMPRIS ROYAUME-UNI

\*LES ÉCHOS / SOURCES : UNITED STATES DEPARTMENT OF COMMERCE, KEARNEY

Le Range Rover, la Mercedes C-Class et la Volvo X-C40 font partie des modèles européens les plus exportés aux Etats-Unis. Photos DR

## 7 LES CONSTRUCTEURS INVESTIRONT-ILS AUX ÉTATS-UNIS ?

C'est un des objectifs : les droits de douane doivent contribuer à réindustrialiser les Etats-Unis. Mais pour cela, encore faut-il qu'ils s'appliquent sur le long terme... et qu'ils survivent au mandat du président. Investir dans une nouvelle usine, voire ajouter ou adapter une chaîne de montage automobile, prend du temps.

« Nous avons la réponse à la question "quel niveau de droits de douane", mais maintenant se pose celle du "pour combien de temps s'appliqueront-ils ?" », pointent les analystes de Morgan Stanley dans une note. Les investissements n'afflueront en Amérique que si les constructeurs jugent que les nouvelles barrières sont là pour durer.

Certains signaux semblent montrer que la politique a de premiers effets. Hyundai a annoncé un investissement de 21 milliards de dollars aux Etats-Unis.

« Nous prévoyons qu'à terme General Motors et Ford rapatrient de la production du Canada et du Mexique vers les Etats-Unis », estiment les analystes d'UBS.

Trump a assuré que ses droits de douane étaient « permanents à 100 % ». Mais jusqu'à présent, ses premières tentatives pour taxer les flux en provenance du Canada et du Mexique n'ont pas duré plus de trois jours. « Les constructeurs ont toujours le secret espoir que tout cela soit transitoire... », glisse un consultant. ■

## Un très mauvais coup de plus pour les Européens

Les marques premium allemandes comptaient compenser leur déroutement chinois en se relançant outre-Atlantique.

Le chemin de l'Est s'est transformé en bourbier et une nouvelle muraille se dresse sur la route de l'Ouest. Les constructeurs européens se trouvent dans l'impasse. Les marques premium allemandes, comme Mercedes, Volkswagen ou BMW, comptaient sur les Etats-Unis pour compenser leur déconfiture en Chine.

Les Etats-Unis sont le troisième marché mondial, les marges et les perspectives de croissance y sont bien plus généreuses qu'en Europe. Jusqu'à mercredi soir... En annonçant des droits de douane de 25 % sur les importations de voitures, effectifs à partir du 3 avril, Donald Trump les a pris à contrepied. A commencer par Volkswagen. Le constructeur, historiquement plus faible aux Etats-Unis que son grand rival Toyota, a lancé depuis plusieurs années ce qu'on pourrait appeler une campagne américaine. Et cela commençait à fonctionner. Il y a vu ses ventes progresser de 6 % l'an dernier. Cela ne compensait pas la chute de 10 % sur le marché chinois, mais c'était un début.

### « Une région clé »

« L'Amérique du Nord demeure une région clé dans notre stratégie de croissance », martelait encore en février le patron du groupe Oliver Blume, devant les analystes. Las, Volkswagen figure parmi les constructeurs les plus exposés aux droits de douane. Il exporte depuis l'Europe environ 160.000 voitures aux Etats-Unis et n'en produit localement que 20 %, d'après Morgan Stanley.

Ceux, parmi les Européens, pour qui les Etats-Unis étaient depuis quelques années identifiés comme un point fort en sont aussi pour leurs frais. A commencer par Stellantis. Le groupe américano-italo-français était apprécié par les investisseurs notamment parce qu'il était absent du marché chinois, alors que ses concurrents allemands y vivaient un bain de sang. Retournement : les droits de douane tous azimuts de Donald Trump frappent durement les bases arrière du groupe issu de la fusion entre PSA et Fiat-Chrysler au Mexique et au Canada. Son point fort stratégique, les Etats-Unis, en prend un coup. Sans compter que sa marge y avait fondu littéralement l'an dernier sur fonds de problèmes commerciaux et industriels, passant de plus de 15 % en 2023 à 4,2 % en 2024.

### Pente raide pour Alpine

La marque de luxe du groupe, Maserati, comptait également sur les Etats-Unis pour se refaire une santé. Dans le rouge l'an dernier, elle avait remanié fin 2024 son équipe commerciale pour y redynamiser ses ventes. Elle a commencé à baisser ses prix en Europe et s'apprêtait selon toutes probabilités à le faire aux Etats-Unis. Les droits de douane, là encore, remettent en cause ses plans. Quant au groupe Renault, centré sur l'Europe et les pays émergents, il nourrissait quelques espoirs sur le marché américain pour sa marque sportive Alpine. Il y cherchait un réseau de distribution partenaire. Le bolide deux places A110 avait même participé en 2023 à l'émblématique course de côte Peak Race, dans les Rocheuses. Avec les droits de douane, la pente paraît soudain bien plus raide. — G.Gu.

## L'Allemagne compte sur la France et sur l'Europe pour répliquer

La décision de Donald Trump d'instaurer des droits de douane de 25 % sur les importations de voitures étrangères aux Etats-Unis frappe de plein fouet l'industrie automobile allemande.

Thibaut Madelin et Emmanuel Grasland — Bureau de Berlin

La décision de Donald Trump d'instaurer des droits de douane de 25 % sur toutes les voitures importées par les Etats-Unis s'annonce comme un nouveau test pour l'Europe et la relation franco-allemande, alors que le marché nord-américain est essentiel pour les BMW, Mercedes, Volkswagen et consorts. En 2024, l'Allemagne a livré 445.000 voitures aux Etats-Unis pour une valeur de 24,8 milliards de dollars. Le marché représente ainsi 13,1 % des exportations allemandes de voitures, devant la Grande-Bretagne et la France.

Surtout, il affiche une croissance à deux chiffres tandis que la Chine recule. D'où la stupeur outre-Rhin, où l'on espère pouvoir compter sur ses voisins pour affronter l'administration Trump. « Il est désormais important que l'Union européenne réponde de manière ferme aux droits de douane : il doit être clair que nous ne céderons pas face aux Etats-Unis », a réagi le ministre de l'Economie sortant, Robert Habeck.

« L'industrie automobile allemande appelle à des négociations immédiates entre les Etats-Unis et l'Union européenne sur un accord bilatéral », a déclaré dès mercredi soir Hildegard Müller, la présidente de la fédération de l'industrie automobile allemande (VDA). « La

décision de Donald Trump est un test pour l'Europe », a confirmé encore sur le réseau social X Marcel Fratzscher, le président de l'institut économique DIW. « La France et d'autres voisins pourraient être tentés de laisser l'Allemagne seule, comme l'Allemagne l'a trop souvent fait avec eux dans le passé. »

Le commerce a toujours fait partie des sujets les plus difficiles du franco-allemand. « C'est une source de fragilité de la relation », estime un observateur avisé. Sur un accord avec le Mercosur, Paris et Berlin ont toujours eu des positions diamétralement opposées.

Dans ce contexte mouvant de guerre commerciale, la relation entre Emmanuel Macron et Friedrich Merz sera clé pour permettre à l'Europe de réagir de façon ordonnée.

Lorsque l'Union européenne a décidé d'augmenter les droits de douane sur les véhicules électriques chinois importés en Europe, le chancelier allemand Olaf Scholz avait voté contre la décision, craignant des mesures de rétorsion commerciale de la part de la Chine et affichant sa différence avec Paris. Donald Trump est conscient de ces différences. Lorsque le président américain menace les producteurs européens de vins et spiritueux de 200 % de taxes, il enfonce un coin entre la France et l'Allemagne. Dans ce contexte mouvant de

guerre commerciale, la relation entre Emmanuel Macron et Friedrich Merz, qui négocie sa coalition avec le Parti social-démocrate, sera clé pour permettre à l'Europe de réagir de façon ordonnée. « C'est aussi la raison pour laquelle il est si important que le prochain gouvernement fasse de l'intégration européenne renforcée et des politiques communes en matière de défense, d'infrastructures, d'innovation et de finances l'une de ses principales priorités », appuie Marcel Fratzscher.

### 138.000 salariés aux Etats-Unis

Depuis des semaines, les constructeurs et équipementiers automobiles allemands font valoir auprès de Washington leur présence sur place. Dans leurs différentes usines, ils emploient 138.000 salariés. Mais certains groupes, comme Porsche, ne sont pas implantés industriellement aux Etats-Unis. Jeudi matin, tous les constructeurs étaient en recul à la Bourse de Francfort. A l'ouverture, le titre BMW cédait 4,5 %, Porsche 5,4 %, Mercedes 5,2 %, tandis que le numéro un européen de l'automobile, Volkswagen, chutait de 3,5 %. En fin de matinée, les cours des constructeurs reprenaient toutefois quelques couleurs.

L'année dernière, la filiale haut de gamme de Volkswagen a livré 86.541 véhicules aux Etats-Unis, qui représentent son premier marché avec 27,9 % de ses ventes. Les constructeurs allemands sont d'autant plus touchés qu'ils possèdent de nombreuses usines au Mexique, également frappé par la politique de Donald Trump.

Le pari fiscal à haut risque de Trump  
Page 16

# Un pari fiscal risqué pour l'Amérique

## AUTOMOBILE

**Les droits de douane annoncés par Trump ne rapporteront pas les centaines de milliards escomptés.**

Guillaume de Calignon  
et Richard Hiault

C'est un des objectifs de la guerre commerciale de Donald Trump : financer l'Etat fédéral américain avec les droits de douane. Le président est même allé jusqu'à affirmer vouloir en finir avec l'impôt sur le revenu aux Etats-Unis, probablement pour revenir à l'« âge d'or » qu'il promet, cette période qui caractérise la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, avant que l'impôt sur le revenu soit mis en place et au moment où le protectionnisme battait son plein en Amérique.

Les droits de douane de 25 % sur le secteur automobile sont donc des recettes fiscales en devenir. Trump compte d'autant plus sur ces dernières qu'elles sont censées financer les baisses d'impôts que le milliardaire s'est engagé à faire passer, alors que l'Etat américain pourrait se trouver en difficulté de financement dès cet été, selon le Bureau du budget du Congrès (CBO). C'est dire si le montant que rapporteront ces droits de douane est important.

Si l'on en croit les estimations de la Maison-Blanche, le Trésor américain devrait engranger d'importantes recettes fiscales avec ces taxes

sur les importations automobiles. Ces tarifs s'ajoutent aux taxes déjà en place, a indiqué le secrétaire du cabinet de la Maison-Blanche, Will Scharf. Mercredi soir, Donald Trump a évoqué 600 à 1.000 milliards de dollars de droits sur l'automobile, avant d'être corrigé par son administration, qui prévoit 100 milliards de dollars de nouvelles recettes annuelles pour les Etats-Unis. « C'est un chiffre largement surévalué », tranche Maxime Darmet, économiste chez Allianz Trade.

### Des estimations variables

Au regard des statistiques de 2024, les Etats-Unis ont importé un montant total de 360 milliards de dollars d'automobiles et de pièces détachées. « La décision de Donald Trump de taxer à 25 % ces importations devrait générer en théorie des revenus pour le Trésor américain de l'ordre de 25 à 50 milliards de dollars par année », estime Sébastien Jean, professeur au Conservatoire national des arts et métiers (Cnam), spécialiste des questions commerciales. « En outre, il ne faut pas exclure que ces gains soient rognés par des pertes de recettes fiscales liées à l'impact négatif de ces mesures sur la croissance économique globale des Etats-Unis », précise-t-il.

En effet, les économistes de la banque Morgan Stanley estiment que ces droits de douane pourraient entraîner une hausse du prix de chacune des 16 millions de voitures vendues chaque année en Amérique de 6.000 dollars. En effet, comme les équipements et pièces détachées sont concernés par

les tarifs douaniers, même le prix des voitures construites aux Etats-Unis augmentera.

Et si Donald Trump a l'intention de rendre déductibles d'impôt les intérêts des prêts automobiles utilisés pour l'achat de voitures fabriquées aux Etats-Unis, « cela ne compenserait qu'environ un tiers de la hausse potentielle des prix », ajoutent-ils. Bref, cela ne peut avoir lieu sans un ralentissement des ventes d'automobiles. Les experts de Bank of America vont jusqu'à prévoir une chute de l'ordre de 20 % des ventes dans le pire des scénarios.

**Les experts de Bank of America vont jusqu'à prévoir une chute de l'ordre de 20 % des ventes de voitures aux Etats-Unis, dans le pire des scénarios.**

Pour l'heure, ce ne sont que des estimations qui peuvent être remises en cause à tout moment en cas de revirement de dernière minute du président américain. Toujours est-il que, « si l'on prend comme hypothèse le fait que les droits de douane annoncés par Trump – sur le Canada, le Mexique, la Chine, l'acier, l'aluminium et l'automobile – seront tous mis en place, alors les recettes fiscales pourraient théoriquement atteindre 210 milliards de dollars en année pleine », estime Maxime

Darmet. Avec là encore un gros bémol : « C'est une estimation haute parce que l'instauration de tels prélèvements renchérit le prix des biens importés et donc fera baisser le volume d'importations », prévient l'économiste.

### Faire payer les autres

C'est là tout le problème que posent des recettes fiscales assises sur des taxes sur les importations. Comme le but de ces tarifs douaniers est de réduire le déficit commercial américain via une préférence pour les producteurs domestiques afin de réindustrialiser le pays, si cela marche, les recettes fiscales issues des droits de douane baisseront. Sauf si la production automobile américaine se redresse, comme espéré par Trump, l'Etat fédéral se retrouvera exsangue, sans argent.

D'autant que, si le montant de 210 milliards de dollars paraît important, il ne représente qu'à peine 10 % des revenus annuels tirés par l'Etat américain de l'impôt sur le revenu des ménages. En aucun cas, les droits de douane – un tribut payé par les étrangers aux Etats-Unis selon la rhétorique trumpienne – ne peuvent remplacer l'impôt sur le revenu.

Dans un point de vue publié en janvier dernier, Stephen Roach, économiste américain professeur à l'université de Yale, observait que les Etats-Unis avaient collecté en moyenne 79 milliards de dollars de droits de douane par an après la première hausse des tarifs décidée par Donald Trump en 2018, soit plus du double des 37 milliards de dollars prélevés entre 2013 et 2017. « Pour autant, sur la période des sept dernières années, les droits de douane ont représenté seulement 1,8 % du total des recettes fédérales », écrivait-il.

Le Bureau du budget du Congrès américain estime que les recettes cumulées provenant des droits de douane au cours de la prochaine décennie s'élèveront à 872 milliards de dollars, soit environ 1 % des recettes fédérales sur cette période. « Si c'est avec cela que Trump espère remplir les caisses de l'External Revenue Service (ERS), il convient de lui rappeler un élément essentiel : les recettes tarifaires sont perçues auprès des importateurs nationaux américains, pas des producteurs étrangers », soulignait l'économiste. Mais l'important pour Donald Trump, c'est de donner l'impression que ce sont les autres qui paieront. ■

# Tokyo et Séoul sous le choc des nouveaux droits de douane

**Les taxes vont durement pénaliser les grands constructeurs asiatiques tels que Toyota, Honda, Subaru ou Hyundai.**

Yann Rousseau  
— Correspondant à Tokyo

Maintenant, les géants de l'automobile japonaise et coréenne sont fixés. Depuis des semaines, ils devaient réécrire, chaque jour, leurs plans industriels, au gré des annonces et des contre-annonces de Donald Trump. Désormais, ils savent que c'est l'ensemble des véhicules qu'ils exportent vers leurs concessionnaires aux Etats-Unis qui vont se retrouver pénalisés, à partir du 3 avril, par des droits de douane de 25 % à leur entrée sur le sol américain.

Les modèles qu'ils assemblent dans leurs usines américaines ne sont, eux, pas concernés. Mais le relèvement va frapper les dizaines de milliers de véhicules qu'ils fabriquent au Japon, en Corée, au Mexique, au Canada ou ailleurs avant de les envoyer vers les Etats-Unis. S'apparentant à une taxe supplémentaire, les nouveaux droits de douane risquent d'effrayer les consommateurs américains et de faire plonger les ventes de toutes les marques bien implantées sur le plus grand marché automobile mondial.

### Recul en Bourse

A Tokyo et à Séoul, les traders ont donc massivement cédé, dès l'annonce de la Maison-Blanche, les titres des industriels de l'automobile. En début d'après-midi, jeudi, l'action de Toyota reculait de 2,7 % sur le marché japonais. Honda et Nissan perdaient respectivement 2,9 % et 2 %. Et le petit constructeur nippon Subaru, plus dépendant encore de ses exportations vers les Etats-Unis, plongeait, lui, de plus de 5,5 %.

Sur le principal marché coréen, les titres de Hyundai et Kia concédaient près de 4 %, emportant, avec eux, les grands équipementiers du secteur. Hyundai Mobis plongeait ainsi de 3,7 %. Déprimés, les principaux indices des deux places, le Nikkei 225 et le

Kospi, reculaient respectivement de 0,9 % et 1,4 %. Les analystes rappellent le poids non négligeable de l'industrie automobile dans le commerce extérieur des économies japonaise et sud-coréenne. « L'impact potentiel sur les automobiles et les pièces détachées sera important car elles représentent un peu plus de 30 % des exportations japonaises vers les Etats-Unis », prévenaient, avant même l'annonce de Donald Trump, les experts de Goldman Sachs à Tokyo. Ils estiment que le relèvement des droits de douane américains pourrait amputer, cette année, le produit intérieur brut japonais d'environ 0,1 %.

En Corée du Sud, cette amputation serait plus proche de 0,2 %, préviennent les experts de Citi Research, qui ont intégré, dans leurs calculs, les droits de douane appliqués aux automobiles mais aussi ceux imposés aux pièces détachées, aux médicaments et aux semi-conducteurs.

### Réponse prudente

Interpellés, les gouvernements des deux pays ont vaguement promis de réagir. Mais ils vont peiner à définir une réponse ferme face à l'offensive de Donald Trump. Redoutant les emportements du président républicain, qui semble déjà tenté de remettre en cause ses accords de défense stratégiques avec ses deux principaux alliés asiatiques, Tokyo et Séoul ne veulent pas risquer un accrochage trop virulent sur ces enjeux économiques, de peur de braquer leur interlocuteur.

Toujours très prudent, Shigeru Ishiba, le Premier ministre nippon, s'est ainsi contenté de dire que « toutes les options étaient sur la table ». Le ministre sud-coréen de l'Industrie a, lui, promis « des mesures d'urgence » pour aider ses entreprises. ■

**-4 %**

**LA BAISSÉ DES TITRES**  
de Hyundai et Kia sur le principal marché coréen, jeudi.

# Avec le 18-20, arrivez plus intelligent à votre dîner.

## L'arme de la flexibilité

**Pour contourner les droits de douane sur l'automobile, il faut produire au plus près du consommateur. Il faut aussi se doter d'un outil industriel ultra-flexible permettant de produire un peu de tout, un peu partout.**

**LE FAIT DU JOUR ÉCONOMIQUE**  
de David Barroux



Les crises ne font pas que des perdants. Elles font aussi des gagnants. En augmentant massivement les droits de douane sur l'automobile et demain sur une multitude d'autres secteurs, Donald Trump va sans doute provoquer de graves secousses économiques. De nombreux groupes ont en effet bâti leur succès sur des exportations vers les Etats-Unis et vont avoir du mal à encaisser le choc. Rogner sur leurs marges ou faire pression sur des fournisseurs ne permettra pas en outre d'éviter une flambée des prix qui fera fuir une bonne partie des consommateurs. Les clients vont toutefois conserver de l'appétit

pour ceux qui seront capables de répondre à la demande en proposant des produits au bon rapport qualité-prix et qui capteront ainsi des parts de marché. Certains bénéficieront juste d'un effet d'aubaine, le hasard faisant que leur base de production est déjà massivement implantée aux Etats-Unis. D'autres profiteront de la mise, car ils ont su plus que d'autres investir au fil du temps dans la modernisation de leur outil industriel. Pendant des décennies dans de nombreux secteurs, les usines étaient ultra-spécialisées pour gagner en productivité. Les constructeurs automobiles fabriquaient souvent un modèle de voiture par usine. Les groupes de produits de grande consommation fabriquaient les shampoings sur un site, le savon dans un autre, le dentifrice dans un troisième. Et les multinationales faisaient voyager les produits, n'hésitant pas à leur faire traverser

des frontières. Avec la montée du protectionnisme, les flux commerciaux vont être durablement affectés. Produire au plus près du consommateur en évitant de passer par la douane, va devenir stratégique. Pour répondre le mieux à la demande, les industriels vont devoir rendre leurs lignes de production les plus flexibles possible. Il faudra produire un peu de tout, un peu partout. De nombreux constructeurs dans l'automobile sont déjà très engagés sur cette route de la flexibilité. Il va falloir aller plus loin en exigeant la même chose des fournisseurs. A l'ère du numérique et de l'IA, repenser son process industriel est plus facile que dans le passé, mais cela va prendre du temps et nécessiter de lourds investissements. Hélas pour certains produits très attachés à un terroir ou une usine, l'exportation va rester la seule solution. Difficile de faire des Ferrari ou du cognac en Californie. ■



**Les Echos**  
Prenez un temps d'avance

Le 18-20

L'appli  
hour  
des  
Echos



Téléchargez l'app

# Enfin, tout commence.

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

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

1<sup>re</sup> mutuelle des agents du service public.

mgen<sup>★</sup>

GRUPE vyv

# Le lancement de la fusée Spectrum, début d'une nouvelle ère pour le spatial européen

**SPATIAL**

**Le premier tir de la fusée de la start-up allemande Isar Aerospace est imminent.**

**Si l'opération est une réussite, cela pourrait changer la donne pour les jeunes pousses du continent, dans un secteur dominé par la fusée Ariane.**

Anne Bauer

Isar Aerospace tente de prendre la tête de la course spatiale que se livrent plusieurs start-up européennes. Une quinzaine d'entre elles ont des projets sérieux de micro ou mini-lanceurs en Europe, mais, jusqu'à ce jour, aucun apprenti Musk n'a encore fait voler quoi que ce soit. Seuls les lanceurs historiques, soutenus par l'Agence spatiale européenne, la fusée Ariane et sa petite sœur Vega, sont capables d'envoyer des satellites dans l'espace. Un duopole désormais contesté par une foule de projets privés.

Ainsi la start-up allemande située à Ottobrunn, en Bavière, annonce depuis le début de la semaine le lancement imminent de sa fusée Spectrum depuis la base spatiale norvégienne d'Andoya, située au-dessus du cercle polaire arctique. Une première tentative de vol lundi a été repoussée en raison de la météo à jeudi puis à ce samedi.

Spectrum, fusée de 28 mètres de haut et 2 mètres de large, a en théorie la capacité d'emporter environ une tonne en orbite basse. Pour cet essai, il s'agit d'un premier tir à vide. Prudent, le cofondateur et patron d'Isar Aerospace, Daniel Metzler, déclare qu'il se satisferait d'un petit saut d'une trentaine de secondes de vol, en rappelant qu'il est rare de réussir du premier coup.

**Premier lancement orbital depuis l'Europe continentale**

L'été dernier, le tir d'essai de RFA One, la fusée de son concurrent allemand Rocket Factory Augsburg (RFA), s'est achevé par une explosion sur le pas de tir de SaxaVord dans les îles Shetland en Ecosse. Et parmi tous les développeurs de micro ou mini-lanceurs en Europe, PLD Space, Orbex, Sirius, Latitude, MaiaSpace, etc., les premiers tests en vol sont plutôt planifiés pour 2026 au plus tôt. En cas de réussite, même partielle, Isar Aerospace pourra donc affirmer avoir réalisé « le premier lancement orbital depuis l'Europe continentale ».

Parmi les acteurs du « New Space » installés sur le continent, la start-up d'Ottobrunn est la mieux financée. Elle a levé depuis sa naissance en 2018 plus de 330 millions de dollars. Lancée à partir d'un spin-

« L'essor de ces nouveaux services de lancement européens s'inscrit dans un objectif commun : garantir un accès indépendant et souverain à l'espace. »

**TONI TOLKER-NIELSEN**  
Directeur du transport spatial à l'Agence spatiale européenne

off de l'université de Munich avec l'appui d'un ancien vice-président de SpaceX, Bulent Altan, Isar Aerospace est soutenu par des fonds publics allemands et européens et par une demi-douzaine de fonds d'investissement privés.

Elle promet des lancements bon marché et vise d'emblée un marché assez large, avec une capacité d'emport de l'ordre de la tonne, comme ses concurrents RFA ou le français MaiaSpace. Isar a annoncé avoir déjà en portefeuille un nombre conséquent de commandes, mais comme les start-up du New Space commandent leurs vols au start-up des lancements, ces carnets de commandes restent pour l'heure peu fiables.

Pourtant, l'histoire va s'accélérer. Lundi, l'Agence spatiale européenne (ESA) a lancé une invitation à participer au « European Launcher Challenge », le défi européen des lanceurs. Les acteurs comme Isar Aerospace, RFA, MaiaSpace ou d'autres ont jusqu'au 5 mai pour déposer leurs candidatures. D'ici à l'été, l'ESA sélectionnera les meilleurs dossiers. Ensuite elle fera le tour des capitales européennes pour voir si les Etats sont prêts à mettre la main à la poche. Avec



La start-up allemande Isar Aerospace a repoussé à ce vendredi la première tentative de vol de son lanceur Spectrum depuis la base spatiale d'Andoya, en Norvège. Photo Simon Fischer/AP/Sipa

l'espoir de finaliser en novembre prochain des contrats avec deux ou trois gagnants.

**La crainte du gaspillage**

A la clé, des financements de 169 millions d'euros et une promesse d'avoir une place sur le port spatial de Kourou en Guyane. Nombre de voix ont mis en garde contre un trop grand éparpillement des forces, au moment où le secteur spatial européen est fragilisé par les attaques de SpaceX et des Chinois.

« L'essor de ces nouveaux acteurs et des nouveaux services de lancement européens s'inscrit dans un objectif commun : garantir un accès indépendant et souverain à l'espace. Leur rôle devrait se renforcer dans les années à venir », a néanmoins promis Toni Tolker-Nielsen, directeur du transport spatial à l'Agence spatiale européenne (ESA). L'ESA juge que la carrière du lanceur lourd européen Ariane 6 peut être accompagnée par l'essor de quelques petits lanceurs privés.

Outre-Atlantique, une seule entreprise différente de SpaceX est parvenue à se faire une petite place dans les étoiles. Rocket Lab, qui a développé le mini-lanceur Electron, vient ainsi de mettre en orbite les satellites de la constellation française Kinéis. Mais il reste déficitaire et a besoin d'un lanceur plus grand pour survivre. Entre l'encouragement à la prise de risque et le gaspillage des fonds publics, la voie est étroite. L'Agence spatiale européenne est sous haute surveillance de la part des Etats. ■

## L'administration Trump s'ouvre au « New Space » mais compte ses sous

**Le futur administrateur de la Nasa, Jared Isaacman, a investi dans SpaceX et croit aux start-up spatiales. Comme Elon Musk, il veut aller au-delà de la Lune. En dépit d'une ambition accrue, l'agence va être touchée par les coupes budgétaires.**

**Solveig Godeluck**  
— Bureau de New York

Sous Donald Trump, l'Amérique rêve à nouveau de conquérir l'espace. Le président des Etats-Unis a embarqué Elon Musk à la Maison-Blanche comme plus proche conseiller. Or, le patron de SpaceX est à la fois le champion de l'industrie spatiale américaine et mondiale et l'apôtre de la conquête de Mars, car il est persuadé que l'humanité doit coloniser d'autres planètes pour assurer sa survie.

Sa vision est en train d'essaimer au plus haut niveau de l'administration. Car pour diriger la Nasa, Elon Musk a recommandé Jared Isaacman, un entrepreneur investisseur de 42 ans qui partage son ambition galactique et son désir de changer les règles du jeu spatial. Le nouvel administrateur de l'agence aux 18.000 salariés et aux 25 milliards de dollars de budget attend encore sa confirmation par le

Sénat. Elle ne devrait pas poser de problème.

« Lors de ma dernière mission dans l'espace, mon équipe et moi-même avons voyagé plus loin de la Terre que quiconque depuis plus d'un demi-siècle. Je peux affirmer avec confiance que ce deuxième âge de l'espace ne fait que commencer », a-t-il écrit le 4 décembre, après sa nomination par Donald Trump.

Ce milliardaire a fait partie de la première équipe de touristes de l'espace sur un vol SpaceX en 2021, une mission qu'il a financée tout en assumant le commandement de bord. En septembre 2024, l'investisseur-astronaute a remis ça, inaugurant les nouvelles combinaisons spatiales de SpaceX pour une sortie en apesanteur en orbite basse, dans le cadre de la mission Polaris Dawn.

Jared Isaacman, qui a arrêté les études à 16 ans, a fait fortune en montant une start-up de gestion des paiements, Shift4 Payments. Il l'a introduite en Bourse il y a cinq ans. Elle vaut 8 milliards de dollars. Pour se distraire, l'entrepreneur a passé son brevet de pilote d'avion, ce qui l'a conduit à créer une autre entreprise dans le domaine de l'aérien militaire – Draken, revendu à Blackstone en 2020.

En 2021, Shift4 Payments a investi dans SpaceX. Depuis, la valeur du constructeur de fusées non coté a bondi de 100 milliards de

dollars, à 350 milliards. Jared Isaacman a également fait affaire avec Elon Musk pour gérer les paiements de Starlink, son réseau satellitaire. Les deux hommes ont en outre des liens amicaux.

Le nouvel administrateur de la Nasa est un ardent partisan des start-up de l'espace, ce qu'en Amérique on appelle le « New Space ». L'agence fait de plus en plus appel à ces acteurs agiles avec lesquels elle signe des contrats à prix fixe, alors qu'avec les grands industriels du secteur ce sont les contrats « cost plus » qui impliquent remboursement des dépenses engagées et des dépassements de coûts.

**Un conflit d'intérêts évident**

Jared Isaacman voudra donc probablement revoir le programme Artemis qui vise à revenir sur la Lune avec une mission habitée. Les industriels traditionnels en bénéficient largement. Mais ce programme accumule les retards, et son coût a déjà dépassé 90 milliards de dollars. Il repose sur une station spatiale lunaire, Lunar Gateway, qui n'est pas encore au point, et sur une fusée géante, Space Launch System (SLS), construite par un consortium incluant Boeing, Northrop Grumman, Lockheed Martin.

Grâce à SLS, les équipementiers historiques ont sécurisé leur part de

marché. Ils l'ont fait au détriment de la mission, car cette fusée est beaucoup plus chère et moins performante que le Falcon Heavy de SpaceX. La logique voudrait donc que le nouveau patron de la Nasa fasse le ménage dans ces contrats et réinvestisse sur SpaceX.

Mais le conflit d'intérêts est évident, étant donné la position éminente d'Elon Musk au sein du gouvernement. De plus, le Congrès ne va probablement pas accepter que l'on dépouille les Boeing et les Northrop Grumman de contrats qui créent de l'emploi dans tous les Etats. Jared Isaacman va donc être doublement contraint. Lui qui veut sauver les télescopes Hubble et Chandra menacés par les restrictions budgétaires va aussi devoir gérer une agence aux prises avec les réductions de coûts. La Nasa subit comme le reste de l'administration des licenciements en pagaille.

Certes, Donald Trump a promis de « planter le drapeau américain sur la planète Mars et même beaucoup plus loin » dans sa récente adresse au Congrès, mais le bruit court que le budget de la Nasa serait amputé d'un quart en 2026, et même de moitié pour le volet scientifique. Cela l'empêcherait de lancer de nouveaux programmes ambitieux. Le pilote Isaacman risque donc de ne pas avoir toute la latitude d'action rêvée. ■

**J.P.Morgan**  
Asset Management

**Avis de convocation à l'Assemblée générale annuelle**

**JPMorgan Liquidity Funds**

Les données reprises dans la colonne de droite présentent l'encadré où se déroulera l'Assemblée et l'heure à laquelle elle aura lieu.

**Ordre du jour de l'Assemblée et vote des Actionnaires**

1. Présentation du rapport du Commissaire aux comptes et du Conseil d'administration pour l'exercice précédent.
2. Adoption du Rapport annuel révisé pour l'exercice précédent.
3. Décharge du Conseil d'administration pour ses fonctions au titre de l'exercice précédent.
4. Approbation des jetons de présence pour l'exercice closuré le 30 novembre 2025. Ces derniers s'élevaient à 91.500 EUR pour le Président et à 72.000 EUR pour chaque Administrateur non exécutif.
5. Réélection de Peter Schwächt au Conseil d'administration pour un mandat de trois ans.
6. Réélection de PricewaterhouseCoopers Société coopérative en tant que Commissaire aux comptes de Fonds et feu vert au Conseil d'administration pour convenir des termes de la nomination.
7. Approbation du paiement de toutes les distributions mentionnées dans le Rapport annuel révisé pour l'exercice précédent.

Pour voter par procuration, veuillez utiliser le formulaire que vous trouverez à l'adresse <https://am.jpmorgan.com/lu/en/asset-management/streams/extra/>. Ce formulaire doit parvenir au siège social par e-mail ou par courrier postal avant le jeudi 17 avril 2025 à 18 h 00 (CET) au moyen des coordonnées fournies ci-dessous :

E-mail : [fundinfo@jpmorgan.com](mailto:fundinfo@jpmorgan.com)  
Courrier postal : 6 Route de Trèves L-2633 Senningerberg, Luxembourg

Pour voter en personne, présentez-vous à l'Assemblée.

**L'ASSEMBLEE**

Lieu : Siège social de Fonds (voir ci-dessous)  
Date et heure : Vendredi 25 avril 2025 à 11 h 00 (CEST)  
Quorum : Aucun  
Vote : Les différents points à l'ordre du jour seront votés à la majorité simple des votes exprimés

**LA SICAV**

Nom : JPMorgan Liquidity Funds  
Forme juridique : SICAV  
Type de fonds : OPCVM  
Commissaires aux comptes : PricewaterhouseCoopers Société coopérative  
Siège social : 6, route de Trèves L-2633 Senningerberg, Luxembourg  
Numéro d'enregistrement (RCS Luxembourg) : B 25 1 48  
Exercice précédent : Exercice de 12 mois closuré le 30 novembre 2024

**J.P.Morgan**  
Asset Management

**Avis de convocation à l'Assemblée générale annuelle**

**JPMorgan Investment Funds**

Les données reprises dans la colonne de droite présentent l'encadré où se déroulera l'Assemblée et l'heure à laquelle elle aura lieu.

**Ordre du jour de l'Assemblée et vote des Actionnaires**

1. Présentation du rapport du Commissaire aux comptes et du Conseil d'administration pour l'exercice précédent.
2. Adoption du Rapport annuel révisé pour l'exercice précédent.
3. Décharge du Conseil d'administration pour ses fonctions au titre de l'exercice précédent.
4. Approbation des jetons de présence pour l'exercice closuré le 31 décembre 2025. Ces derniers s'élevaient à 61.250 EUR pour le Président et à 49.000 EUR pour chaque Administrateur non exécutif.
5. Réélection de Peter Schwächt au Conseil d'administration pour un mandat de trois ans.
6. Réélection de PricewaterhouseCoopers Société coopérative en tant que Commissaire aux comptes de la SICAV et feu vert au Conseil d'administration pour convenir des termes de la nomination.
7. Approbation du paiement de toutes les distributions mentionnées dans le Rapport annuel révisé pour l'exercice précédent.

Pour voter par procuration, veuillez utiliser le formulaire que vous trouverez à l'adresse <https://am.jpmorgan.com/lu/en/asset-management/streams/extra/>. Ce formulaire doit parvenir au siège social par e-mail ou par courrier postal avant le jeudi 17 avril 2025 à 18 h 00 (CET) au moyen des coordonnées fournies ci-dessous :

E-mail : [fundinfo@jpmorgan.com](mailto:fundinfo@jpmorgan.com)  
Courrier postal : 6 Route de Trèves L-2633 Senningerberg, Luxembourg

Pour voter en personne, présentez-vous à l'Assemblée.

**L'ASSEMBLEE**

Lieu : Siège social de la SICAV (voir ci-dessous)  
Date et heure : Vendredi 25 avril 2025 à 12 h 00 (CEST)  
Quorum : Aucun  
Vote : Les différents points à l'ordre du jour seront votés à la majorité simple des votes exprimés

**LA SICAV**

Nom : JPMorgan Investment Funds  
Forme juridique : SICAV  
Type de fonds : OPCVM  
Commissaires aux comptes : PricewaterhouseCoopers Société coopérative  
Siège social : 6, route de Trèves L-2633 Senningerberg, Luxembourg  
Numéro d'enregistrement (RCS Luxembourg) : B 49 663  
Exercice précédent : Exercice de 12 mois closuré le 31 décembre 2024

# Il faut revoir le projet de décret de programmation pluriannuelle de l'énergie et retenir un scénario de production d'électricité vraiment protecteur des Français, du climat et de l'intérêt national.

## LES FRANÇAIS ATTENDENT DU GOUVERNEMENT UNE POLITIQUE ÉNERGÉTIQUE QUI :



Réduise le coût de l'électricité.



Sécurise l'approvisionnement et la stabilité du réseau.



Protège le climat, les paysages et l'environnement.



Favorise l'emploi, la réindustrialisation des territoires, l'équilibre de la balance commerciale et la souveraineté nationale.

**L**e projet de décret de Programmation Pluriannuelle de l'Énergie (PPE) publié par le gouvernement conduirait, s'il était adopté en l'état, à l'exact inverse de ces attentes.

Il prolonge les politiques qui, en voulant réduire la place du nucléaire, ont affaibli la France depuis 30 ans, fait doubler le prix de l'électricité, et gaspillé l'argent des Français dans des énergies intermittentes qui ne produisent de l'électricité que quand il y a du vent ou du soleil, sans les protéger contre les risques de coupures.

Cette électricité se déverse sur le réseau quand il y en a déjà trop. Son prix de revente est souvent négatif et l'écart avec le prix garanti aux producteurs est payé par les Français, tandis qu'EDF doit ralentir ou même arrêter des réacteurs nucléaires, tout en continuant à en supporter presque tous les coûts.

Le puissant lobby d'intérêts privés qui défend les énergies intermittentes attaque sans scrupules l'énergie nucléaire sur ses coûts, sans prendre en compte que les nouveaux réacteurs dureront de 80 à 100 ans, seront fabriqués en France, avec très peu d'importations d'équipements, et produiront de l'électricité indépendamment du vent ou du soleil. Alors que pour les panneaux solaires et les éoliennes, les équipements essentiels sont importés et leur longévité est à peine de 15 à 20 ans avec d'énormes coûts cachés de raccordement et d'adaptation des réseaux.

Enfin ces énergies ont profondément bouleversé les territoires ruraux, la vie de leurs habitants, leur patrimoine historique et leur attrait touristique, sans aucune évaluation sérieuse de l'impact environnemental et économique qu'aurait l'accélération de leur développement.

La reconquête des savoirs perdus dans la filière nucléaire prendra du temps. Mais rien n'est impossible si cette filière est soutenue fermement par les pouvoirs publics, dans la durée, et avec une grande ambition industrielle. Elle deviendra même la colonne vertébrale de la réindustrialisation de la France :

- ▶ directement, par les centaines de milliers d'emplois très qualifiés qui seront créés ;
- ▶ indirectement, en attirant des industries ou des *data centers* qui ont besoin d'une électricité stable, à prix compétitif et prévisible, et aussi en exportant des réacteurs nucléaires civils dont le monde ne peut se passer pour atteindre la neutralité carbone.

Le projet de décret PPE conduirait, si on modélise tous les coûts du système électrique, à gaspiller plusieurs centaines de milliards d'euros d'ici 2035 et plus encore à l'horizon 2050, pour produire une électricité intermittente inutile, sans contribuer à diminuer les émissions de CO<sub>2</sub>.

**Investir les centaines de milliards économisés grâce à une meilleure PPE, dans la décarbonation des secteurs les plus gros utilisateurs d'énergies fossiles, industrie, transports et tertiaire-logement, est la seule voie raisonnable pour atteindre la neutralité carbone de la France en 2050.**

C'est pourquoi, comme l'ont fait le 11 mars, dans une lettre au Premier ministre, les sénateurs Stéphane Piednoir et Vincent Delahaye et 163 de leurs collègues, nous tous, élus locaux, experts de l'énergie, associations soucieuses de la protection des territoires, des paysages et de l'environnement, mouvements pour la défense du pouvoir d'achat des Français, nous demandons :

- ▶ LA SUSPENSION DE LA PUBLICATION DU PROJET DE DÉCRET.
- ▶ LA MISE À L'ÉTUDE D'UN SCÉNARIO ALTERNATIF FONDÉ SUR DES PRÉVISIONS RÉALISTES DE LA DEMANDE D'ÉLECTRICITÉ - ET PAS NOTOIREMENT SURÉVALUÉES - DONNANT LA PRIORITÉ À LA SOBRIÉTÉ ÉNERGÉTIQUE, AUX ÉNERGIES RENOUVELABLES PILOTABLES, BIOGAZ, POMPES À CHALEUR, GÉOTHERMIE, AU PHOTOVOLTAÏQUE SUR TOITURE EN AUTOCONSOMMATION LOCALE, AINSI QU'AU NUCLÉAIRE ET À L'HYDRAULIQUE, LES DEUX ATOUTS MAJEURS DE LA FRANCE QUI LUI ONT PERMIS D'AVOIR D'ORES ET DÉJÀ UNE ÉLECTRICITÉ DÉCARBONÉE À PRÈS DE 95%.
- ▶ L'ARRÊT DES SUBVENTIONS ET GARANTIES DE PRIX POUR TOUS LES NOUVEAUX PROJETS D'ÉNERGIE INTERMITTENTE, DANS L'ATTENTE DES CONCLUSIONS DE CES ÉTUDES.



Credits photos : Shutterstock.

**Beaucoup moins coûteux que celui du projet de PPE et plus sécurisant pour l'approvisionnement en électricité, un tel scénario, qui n'a jamais été étudié par le gouvernement, permettrait de baisser le prix de l'électricité, d'économiser plusieurs centaines de milliards d'euros, et de faciliter le financement des investissements nécessaires pour atteindre la neutralité carbone et pour l'effort de Défense Nationale.**



Nous invitons tous ceux qui partagent notre analyse à en faire part au gouvernement en répondant à la consultation en cours sur le projet de programmation pluriannuelle en scannant ce QR code.

**APPEL SIGNÉ NOTAMMENT PAR :** Bernard Accoyer, ancien président de l'Assemblée nationale ; Nicolas Bour, porte-parole du collectif RETM ; Jean-Louis Butré, président de la FED ; Fabien Bouglé, expert et essayiste ; Laurent Burgoa, sénateur du Gard ; François Goulard, ancien Ministre ; Louis Gallois, ancien président de la SNCF et d'Airbus ; Corentin Le Fur, député de la 3<sup>e</sup> circonscription des Côtes-d'Armor ; Hervé Machenaud, ancien Directeur Exécutif chez EDF ; André Merlin, fondateur et ancien président de RTE ; Alain Milon, sénateur du Vaucluse ; Xavier Moreno, président du Céréme ; Jacques Percebois, professeur Emérite à l'Université de Montpellier ; Laurent Somon, sénateur de la Somme ; Antoine Waechter, président du Mouvement écologiste indépendant.

La liste de tous les signataires et les liens vers les sites de chacune des 3 associations sont à retrouver en scannant ce QR code :



**céréme**

L'ÉNERGIE DE LA RAISON



# Argent non utilisé, commissions élevées : la réforme très attendue des titres-restaurant

## RESTAURATION

Le gouvernement veut modifier le dispositif d'ici à l'été.

Deux études, dont « Les Echos » ont eu la primeur, en montrent l'urgence : l'une révèle que les salariés ont toujours des sommes importantes bloquées sur leurs cartes, l'autre met en lumière la forte insatisfaction des commerçants.

Martine Robert

Une réforme décidément nécessaire. Alors que le gouvernement a promis pour cet été de revoir les modalités d'utilisation des titres-restaurant, deux récentes études soulignent les attentes de tout l'écosystème. Le dernier baromètre mené par l'institut Selvitys auprès de 2.000 salariés pour la start-up Openeat révèle qu'un trop grand nombre de bénéficiaires accumulent des soldes importants inutilisés sur leur carte de titres-restaurant au détriment de leur pouvoir d'achat. « Près d'un salarié sur trois dispose sur son compte d'un solde supérieur à 100 euros. Soit 1,35 million d'utilisateurs. Or ces sommes bloquées, ces salariés en ont payé la moitié et leurs employeurs l'autre », rappelle Catherine Coupet, CEO d'Openeat et ex-patronne du groupe Up (ex-Chèque Déjeuner).

Selon l'enquête, le montant élevé de ce solde s'explique principalement par le plafond journalier de 25 euros, jugé trop bas par 65 % des bénéficiaires, les empêchant d'utiliser pleinement leurs titres pour leurs repas ou courses alimentaires. En parallèle, 30 % des répondants reconnaissent avoir tendance à oublier leur carte, 12 % estiment que le titre-restaurant n'est pas adapté à leurs habitudes de consommation et 66 % des salariés en télétravail déclarent ne pas utiliser leurs titres lorsqu'ils sont chez eux.

« Nous proposons donc au gouvernement, pour la prochaine loi, de laisser la possibilité aux salariés de



Près d'un salarié sur trois dispose sur son compte d'un solde supérieur à 100 euros, selon une étude Selvitys pour Openeat. Photo iStock

décider au moins une fois par an, c'est-à-dire en fin de millésime, en mars, s'ils veulent reporter leurs titres non consommés sur l'année suivante ou s'ils préfèrent être remboursés de leur participation payée chaque mois pour moitié. L'émetteur rembourserait alors la totalité à l'employeur, charge à ce dernier de reverser au salarié sa part », poursuit Catherine Coupet.

### De nouvelles solutions

De son côté, l'étude commandée à Augmented Talent par Lucca, éditeur de solutions RH et finance, révèle un décalage profond entre les attentes des salariés (1.500 consultés), les contraintes des restaurateurs (285 répondants) et les stratégies des entreprises (100 respon-

sables RH). Les salariés qui veulent de la flexibilité, un meilleur pouvoir d'achat, « détournent » pour 63 % d'entre eux l'utilisation des titres-restaurant pour faire leurs courses alimentaires. Les restaurateurs, eux, dénoncent à 80 % un système inéquitable, marqué par des commissions élevées prélevées par les émetteurs et une complexité administrative qui les pousse de plus en plus à refuser ces moyens de paiement. Enfin, les services RH reconnaissent l'importance des avantages salariaux, mais 41 % jugent leur entreprise en retard sur le sujet.

Certains s'engouffrent dans la brèche. Lucca, par exemple, annonce le lancement de sa carte dédiée aux titres-restaurant, qui va s'étendre à d'autres avantages sala-

riaux pour couvrir l'ensemble du cycle de vie du collaborateur, combinant son expertise RH et son savoir-faire en solutions bancaires et de paiement. Openeat est plus révolutionnaire en permettant aux salariés, grâce à une application qui détecte les dépenses éligibles aux titres-restaurant, de payer directement avec leur carte bancaire leurs repas et achats alimentaires, puis d'être remboursés en 24 heures de la part employeur (donc sans avance ni risque de solde).

### Plafonner les commissions

Mais les deux start-up ont en commun de ne prendre aucune commission auprès des restaurateurs : le coût de leurs prestations repose sur les employeurs, alors que

les acteurs historiques comme Edenred, Pluxee (née du spin-off de Sodexo), groupe Up, Swile-Bimpli, facturent essentiellement les commerçants, au nom du trafic généré chez eux.

Et justement, la grogne croissante des restaurateurs est l'un des points de crispation à régler pour la ministre chargée du commerce, Véronique Louwagie, dans sa réforme des titres. La possibilité de plafonner les commissions imposées aux commerçants, à l'instar de ce qu'a fait l'Italie, est déjà sur la table. L'Etat pourrait limiter ces commissions à 2,5 % (plutôt à 4 % actuellement), en référence au taux appliqué au Chèque-Vacances. Une autre solution envisagée serait de fixer un plafond d'utilisation

### Les chiffres clés

# 63 %

**DES SALARIÉS**  
C'est la part des bénéficiaires de titres-restaurant qui les « détournent » pour faire leurs courses.

# 2,5 %

**DE COMMISSION**  
C'est le nouveau taux envisagé par le gouvernement, contre 4 % actuellement.

plus élevé chez les restaurateurs que dans d'autres commerces de bouche et en particulier dans la grande distribution, dont la part de marché augmente.

### Assouplir les règles d'utilisation

Du côté des salariés, des assouplissements des règles sont examinés. Le SNARR, principal syndicat de la restauration rapide, suggère de pouvoir utiliser les titres les dimanches et jours fériés. Un jeu dangereux, car cela reviendrait à détourner le titre-restaurant de son objet initial : permettre au salarié de bien s'alimenter lorsqu'il travaille. Au risque que Bercy revienne sur l'exonération de charges sociales octroyée aux employeurs sur ces titres.

L'autre piste envisagée serait de supprimer les restrictions géographiques fixées dans l'utilisation des titres, au-delà de son département ou des départements limitrophes, contrainte qui n'est, de toute façon, plus respectée.

La réforme devra également acter la date de fin des titres papier : les commerçants espèrent ainsi que les émetteurs réduiront les commissions prises sur les supports numériques, plus simples à traiter. Enfin, un élargissement de ces avantages à d'autres utilisateurs que les salariés, tels les mandataires sociaux, en réflexion, pourrait grossir le terrain de jeu des émetteurs. ■

## ventes aux enchères publiques //

EN PARTENARIAT AVEC

VENCH

**91** VENTE aux enchères publiques au Tribunal Judiciaire d'EVRY-COURCOURONNES (91) le **mercredi 14 mai 2025 à 10h**. EN UN LOT

**APPARTEMENT de 78,18 m<sup>2</sup> à GRIGNY (91)**  
8 rue Lefebvre (Bât. Z4)  
Au RdC, esc. 8 : entrée, cuisine, WC, pièce principale, 3 chambres, SdB  
CAVE n° 2 - PARKING n° 10

**Mise à Prix : 22.000 €** Consignation : 3.000 €

S'adresser : - A Maître Priscillia MIORINI, Avocat, « Résidence Le Féray », 4 rue Féray, (91) CORBEIL-ESSONNES, Tél. 01.60.90.13.13, dépositaire d'une copie du CCV - Au Greffe du Juge de l'Exécution du TJ d'EVRY-COURCOURONNES, où le CCV est déposé (N° RG 24/00233)

- Sur les lieux pour visiter, le **mardi 6 mai 2025 à 10h15**  
- INTERNET : [www.licitor.fr](http://www.licitor.fr); [www.miorini.com](http://www.miorini.com)

Retrouvez toutes les informations sur le site [www.vench.fr](http://www.vench.fr) (réf : 159020)

**91** VENTE aux enchères publiques au Tribunal Judiciaire d'EVRY-COURCOURONNES (91) le **mercredi 14 mai 2025 à 10h**. EN UN LOT

**APPARTEMENT de 42,34 m<sup>2</sup> à GRIGNY (91)**  
4 avenue des Sablons (Bât. D2)  
Au 5<sup>ème</sup> étage : entrée, SdE avec WC, 1 chambre, pièce principale, cuisine

**Mise à Prix : 25.000 €** Consignation : 3.000 €

S'adresser : - A Maître Priscillia MIORINI, Avocat, « Résidence Le Féray », 4 rue Féray, (91) CORBEIL-ESSONNES, Tél. 01.60.90.13.13, dépositaire d'une copie du CCV - Au Greffe du Juge de l'Exécution du TJ d'EVRY-COURCOURONNES, où le CCV est déposé (N° RG 24/00236)

- Sur les lieux pour visiter, le **lundi 5 mai 2025 à 9h00**  
- INTERNET : [www.licitor.fr](http://www.licitor.fr); [www.miorini.com](http://www.miorini.com)

Retrouvez toutes les informations sur le site [www.vench.fr](http://www.vench.fr) (réf : 159023)

**91** VENTE aux enchères publiques au Tribunal Judiciaire d'EVRY-COURCOURONNES (91) le **mercredi 14 mai 2025 à 10h**. EN UN LOT

**UN APPARTEMENT de 70,96 M<sup>2</sup> à GRIGNY (91)**  
8 rue Lavoisier (Bât. N2)  
Au 13<sup>ème</sup> étage : entrée, pièce principale avec balcon, dressing, 2 chambres, cuisine, cellier, WC, SdE, WC - CAVE n° 27 (Loués)

**Mise à Prix : 20.000 €** Consignation : 3.000 €

S'adresser : - A Maître Priscillia MIORINI, Avocat, « Résidence Le Féray », 4 rue Féray, (91) CORBEIL-ESSONNES, Tél. 01.60.90.13.13, dépositaire d'une copie du CCV - Au Greffe du Juge de l'Exécution du TJ d'EVRY-COURCOURONNES, où le CCV est déposé (N° RG 24/00241)

- Sur les lieux pour visiter, le **lundi 5 mai 2025 à 10h00**  
- INTERNET : [www.licitor.fr](http://www.licitor.fr); [www.miorini.com](http://www.miorini.com)

Retrouvez toutes les informations sur le site [www.vench.fr](http://www.vench.fr) (réf : 159024)

**91** VENTE aux enchères publiques au Tribunal Judiciaire d'EVRY-COURCOURONNES (91) le **mercredi 14 mai 2025 à 10h**. EN UN LOT

**APPARTEMENT de 65,77 m<sup>2</sup> à GRIGNY (91)**  
4 avenue des Sablons (Bât. D2)  
Au 7<sup>ème</sup> étage, esc.4 : hall - couloir, WC, cuisine, double séjour, 2 chambres, dressing, SdB, balcon - CHAMBRE DE SERVICE - CAVE n° 29

**Mise à Prix : 25.000 €** Consignation : 3.000 €

S'adresser : - A Maître Priscillia MIORINI, Avocat, « Résidence Le Féray », 4 rue Féray, (91) CORBEIL-ESSONNES, Tél. 01.60.90.13.13, dépositaire d'une copie du CCV - Au Greffe du Juge de l'Exécution du TJ d'EVRY-COURCOURONNES, où le CCV est déposé (N° RG 24/00234) - Sur les lieux pour visiter, le **mardi 6 mai 2025 à 9h**.

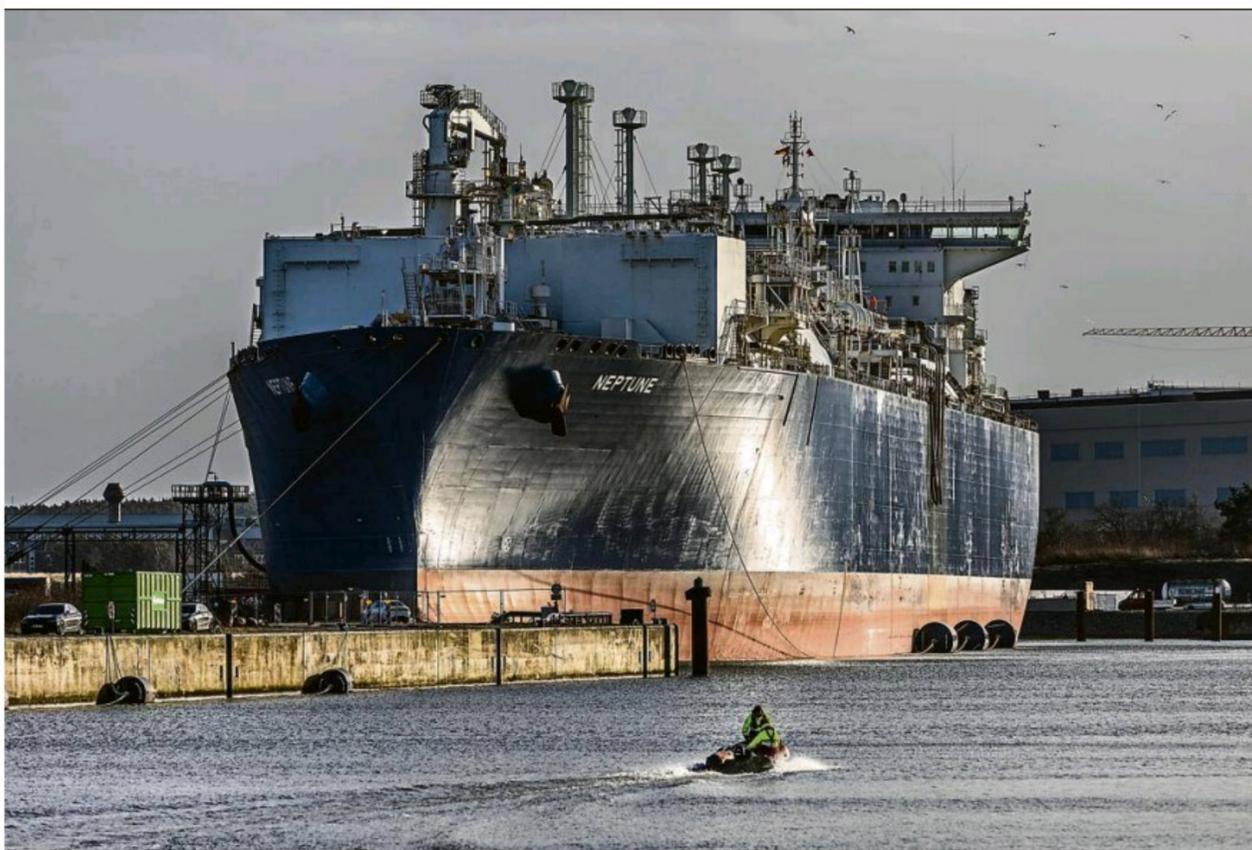
- INTERNET : [www.licitor.fr](http://www.licitor.fr); [www.miorini.com](http://www.miorini.com)

Retrouvez toutes les informations sur le site [www.vench.fr](http://www.vench.fr) (réf : 159022)

Si vous souhaitez paraître dans cette rubrique:  
[contact@immolegal.fr](mailto: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](http://www.vench.fr)



Le gaz naturel liquéfié (ici, le terminal flottant « Neptune » amarré dans le port de Lubmin, en Allemagne), qui représente une part de plus en plus importante du portefeuille du pétrolier, permet de baisser l'intensité carbone des actifs. Photo Paul Langrock/LAIF-REA

## TotalEnergies maintient ses ambitions climatiques

### ÉNERGIE

**Les objectifs d'émissions de CO<sub>2</sub> à 2030 du pétrolier restent inchangés, mais il est en avance sur ses prévisions, notamment du fait de sa montée en puissance sur l'électricité et le GNL.**

Nicolas Rauline

Certains de ses concurrents révisent à la baisse leurs ambitions climatiques. TotalEnergies les maintient. Le pétrolier français a publié jeudi son rapport climat 2025, qui fait un point d'étape sur ses objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre.

Ses progrès les plus spectaculaires concernent les fuites de méthane. Un domaine dans lequel l'industrie pétrogazière est pointée du doigt : elle serait responsable, selon l'Agence internationale de l'énergie (AIE), de près du tiers des émissions de méthane dans le monde, et les différentes initiatives

présentées ces dernières années n'ont pas suscité d'enthousiasme... « C'est un combat prioritaire pour nous mais cela doit le devenir aussi pour toute l'industrie du pétrole et du gaz », souligne le PDG, Patrick Pouyanné, dans le rapport.

TotalEnergies a commencé à déployer des outils de détection en continu sur tous ses sites opérés (capteurs, caméras infrarouges, drones...) Un programme qui porte ses fruits : la société a dépassé ses objectifs de réduction d'émissions de méthane, qui avaient été fixés à -50 % en 2025, par rapport à 2020. En 2024, elle avait déjà réduit ces émissions de 55 % et vise désormais un objectif de 60 % pour cette année. Son objectif de -80 % à l'horizon 2030 est, lui, maintenu.

#### Demande croissante

Les objectifs sont aussi légèrement revus à la hausse en matière de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> sur les scopes 1 et 2 de ses sites opérés (qui ne prennent pas en compte les émissions de ses produits, comme les carburants, comptabilisés chez ses clients, ou les sites dans lesquels il détient une participation minoritaire). Jusqu'à l'an dernier, TotalEnergies prévoyait de passer sous la barre des 38 millions de tonnes équiva-

lent CO<sub>2</sub> en 2025, contre 46 millions en 2015. Il estime désormais qu'il fera mieux, à moins de 37 millions de tonnes cette année. Un objectif qui laisse toutefois une certaine latitude : ces deux dernières années, les émissions de scope 1 et 2 étaient déjà passées sous cette barre, à 35 millions de tonnes en 2023 et 34 millions en 2024. L'objectif à 2030 reste, là encore, inchangé, avec une réduction d'environ 40 % par rapport au chiffre de 2015, soit entre 25 et 30 millions de tonnes.

Toute la complexité de l'équation pour TotalEnergies est de respecter cette trajectoire de baisse des émissions, à terme, tout en répondant à la demande d'énergie qui, elle, continue de croître à travers le monde, y compris pour les hydrocarbures. La compagnie prévoit d'augmenter sa production de pétrole et de gaz de plus de 3 % cette année. Ce qui pourrait peser sur ses émissions. « L'entreprise s'appuie sur des techniques de compensation incertaines et mise sur le gaz pour retarder sa transition », affirme Sarah Fayolle, chargée de campagne énergies fossiles chez Greenpeace France.

TotalEnergies estime toutefois qu'il peut, à terme, maintenir ses objectifs grâce à sa montée en puissance sur les renouvelables, à la

progression du GNL dans ses activités et à un certain nombre d'initiatives visant à modérer les émissions de CO<sub>2</sub> sur ses sites.

#### 50 TWh cette année

Le pétrolier français s'est fixé un nouvel objectif de 50 TWh d'électricité produits en 2025, contre 41 TWh en 2024. Ce qui représenterait 10 % de la production d'hydrocarbures. Il compte aussi développer des projets comme celui de Marsa LNG, annoncé récemment à Oman, une usine de liquéfaction de gaz alimentée à l'électricité renouvelable et dont les émissions seront réduites de 90 % par rapport à une usine GNL classique. Enfin, TotalEnergies privilégie les investissements dans des projets pouvant être exploités à bas coût et avec des émissions réduites. Et il a lancé un programme d'investissement d'un milliard de dollars, sur la période 2023-2025, pour réduire sa consommation d'énergie. Il a ainsi fait diminuer l'intensité de ses actifs pétrogaziers en amont de 21 kg de CO<sub>2</sub> par baril équivalent pétrole en 2015 à 17 kg en 2024. Et l'intensité carbone de ses produits vendus (comme les carburants) pourrait baisser cette année de 17 % par rapport à 2015, contre un précédent objectif de 15 %. ■

## Les derniers hauts fourneaux britanniques menacés

### SIDÉRURGIE

**Le Royaume-Uni risque de perdre les deux hauts fourneaux de Scunthorpe, dans l'est de l'Angleterre, dès le mois de juin.**

Nicolas Madelaine

La dernière grande usine sidérurgique qui restait au Royaume-Uni risque de devoir fermer, son propriétaire chinois, le groupe Jingye, jugeant insuffisant le soutien public à hauteur de 500 millions de livres destiné à assurer la transition du site. Le secteur perd beaucoup d'argent depuis des années et les nouveaux droits de douane imposés par l'administration Trump arrivent au pire moment, justifie le groupe.

British Steel a fait savoir jeudi qu'il préparait la fermeture de ses deux hauts fourneaux de Scunthorpe, dans l'est de l'Angleterre, potentiellement dès le mois de juin. Si le groupe ne trouve pas d'accord avec la puissance publique ou si le site n'est pas nationalisé, ce qui est une option, a avoué le gouvernement, jusqu'à 2.700 suppressions de postes, en comptant les activités des laminoirs qui seraient réduites, seraient inévitables. En juillet, puis en septembre dernier, Tata Steel avait déjà enclenché la fermeture de ses deux derniers hauts fourneaux à Port Talbot, sur la côte sud du pays.

#### L'essentiel de l'acier brut britannique

Port Talbot et Scunthorpe ont produit ces dernières années l'essentiel de l'acier britannique, expliquait le groupe de réflexion britannique RUSI en 2023. Leur disparition s'explique par leur manque de compétitivité à l'international. C'est néanmoins un paradoxe au moment où le Royaume-Uni veut muscler son industrie de défense face à la Russie.

« La fin de la sidérurgie chez British Steel serait [...] une brèche irréparable dans l'armure de notre sécurité nationale », a réagi Gareth Stace, le directeur général d'UK Steel, le lobby du secteur. « Pour le moment, la défense est un petit débouché et ce qui compte, c'est la transformation de l'acier primaire [en produits sophistiqués], mais

cela pourrait changer », indique néanmoins Maxime Kogge, analyste du secteur chez Oddo.

Alors que les menaces douanières assombrissent les perspectives du commerce mondial, la fermeture de ces hauts fourneaux risque d'accroître la dépendance de l'économie britannique. Jusqu'à présent, note UK Steel, le pays produit 5,6 millions de tonnes et se fournit à 40 % avec l'acier « Made in UK ». Selon Worldsteel, le pays a produit, en 2024, 4 millions de tonnes d'acier brut, contre 10,7 millions pour la France et 37 millions pour l'Allemagne.

Le gouvernement de Keir Starmer ne jette pas l'éponge. « Nous allons continuer à travailler sans relâche pour trouver un accord avec les propriétaires de la société et sécuriser son avenir, a déclaré Jonathan Reynolds, ministre du Commerce. Pour nous, il est clair qu'il y a un avenir pour la sidérurgie au Royaume-Uni. » Jingye demanderait un soutien de 1 milliard de livres, selon le « Times », pour la transition du site de Scunthorpe. Une usine avec deux fours à arc électrique y est potentiellement en projet.

**Jingye demanderait un soutien de 1 milliard de livres, selon le « Times ».**

L'avenir passe en effet par cette technologie impliquant le recyclage de ferrailles, moins émettrice de gaz à effet de serre, « même si le coût élevé de l'énergie au Royaume-Uni pèsera sur sa compétitivité », estime Maxime Kogge chez Oddo. Londres a mis de côté 2,5 milliards de livres dans un « plan acier », sur lequel il vient de lancer une consultation. Le gouvernement veut améliorer l'accès de l'acier local aux commandes publiques, trouver les moyens de réduire le coût de l'électricité pour les sidérurgistes, ou encore subventionner le captage de carbone, etc.

L'usine Tata à arc électrique de Port Talbot doit être financée à hauteur de 750 millions de livres par son propriétaire indien, et à hauteur de 500 millions par la puissance publique, pour un total de 1,25 milliard. Elle doit entrer en production en 2027. Le troisième producteur du pays, Liberty Steel, est quant à lui déjà passé aux fours à arc électrique. ■

## Comment l'Etat rogne les aides à l'énergie solaire

### ÉNERGIE

**Un arrêté publié jeudi réduit les mesures de soutien aux installations photovoltaïques sur toiture.**

Amélie Laurin

Le gouvernement n'a pas dévié de sa trajectoire sur l'énergie solaire, malgré des aménagements concédés à la filière, après plusieurs semaines de concertation. Un arrêté publié jeudi rabote le soutien public aux installations photovoltaïques sur toiture, notamment les tarifs d'achat des surplus d'électricité produite.

Bercy vise ainsi un « recentrage vers les installations les plus efficaces » pour éviter un « emballement » des projets. Sans préciser à ce stade

les économies attendues de la révision de l'arrêté dit « S21 ».

Le solaire est la filière d'énergie renouvelable la plus soutenue par le budget de l'Etat en métropole. En décembre, le régulateur tablait sur 2,9 milliards d'euros d'aides en 2025, après 2,1 milliards en 2024, principalement pour de vieux contrats au tarif d'achat très élevé. Pour les installations en toiture entre 100 et 500 kW (sur hangars agricoles, ombrières, bâtiments professionnels), le tarif d'achat de l'électricité passe de 105 à 95 euros le mégawattheure (MWh) à partir du 28 mars. Le gouvernement a renoncé à une application rétroactive au 1<sup>er</sup> février.

Cette baisse pourrait être suivie d'autres coups de rabot. A partir du 1<sup>er</sup> juillet (et non du 1<sup>er</sup> mai, comme initialement prévu), le tarif d'achat sera dégressif, en fonction du nombre de projets raccordés les mois précédents. Puis le guichet actuel

laissera place, au second semestre, à des appels d'offres simplifiés. Autrement dit, les autorités feront le tri, à l'avenir, parmi les projets.

#### Tarif d'achat divisé par trois pour les particuliers

Les évolutions du texte initial « constituent un pas dans la bonne direction, car elles éviteront un effondrement soudain du marché », a réagi Jules Nyssen, président du Syndicat des énergies renouvelables. Craignant toutefois un « effet falaise » dans quelques mois, il souhaite des appels d'offres « dès juillet », sans période transitoire de dégressivité. « Le spectre d'un moratoire s'éloigne, mais il faut se remettre vite autour de la table pour [...] retrouver une visibilité après cette période chaotique », ajoute Daniel Bour, président du lobby solaire Enerplan.

Pour les particuliers (moins de 9 kW), le tarif d'achat est dès à pré-

sent divisé par trois, à 40 euros le MWh, et les primes à l'installation baissent fortement. Sur ce segment en très forte croissance, « l'utilité des panneaux photovoltaïques, c'est l'autoconsommation », pas de « faire des bénéfices », rappelle Bercy. A partir du 1<sup>er</sup> octobre, la TVA baissera néanmoins à 5,5 %

pour les nouvelles installations des ménages.

Selon le Syndicat des énergies renouvelables, « il est incompréhensible que le gouvernement n'ait pas attendu l'entrée en vigueur » de cette TVA réduite pour rogner les tarifs, et ainsi « compenser partiellement les coupes infligées à l'auto-

consommation ». Selon le gouvernement, la baisse des subventions au solaire n'est pas un désaveu. La dernière version de la programmation pluriannuelle de l'énergie (PPE), actuellement en consultation, prévoit de multiplier par 3,5 à 4,5 les capacités photovoltaïques actuelles d'ici à 2035. ■

**SAFRAN**

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DES ACTIONNAIRES  
JEUDI 22 MAI 2025 À 14 HEURES

Les actionnaires de Safran sont convoqués à l'assemblée générale mixte qui se tiendra au Campus Safran, 32 rue de Vilgénis, 91300 Massy. Toute personne justifiant de sa qualité d'actionnaire peut y participer, se faire représenter ou voter par correspondance ou par Internet. Les actionnaires titulaires de titres au porteur peuvent se procurer le dossier de convocation auprès de leur intermédiaire financier habilité. Les actionnaires titulaires de titres au nominatif recevront leur dossier de convocation par courrier électronique ou par lettre individuelle. Vous pourrez également vous procurer les documents relatifs à l'assemblée générale sur le site internet : <https://www.safran-group.com/fr/finance/assemblee-generale>

Pour toute information ou question, vous pouvez contacter le service Relations actionnaires :

Safran - Relations actionnaires  
2, boulevard du Général Martial-Valin - 75724 Paris Cedex 15

**0 800 17 17 17** Service & appel gratuits  
Email : [actionnaire.individuel@safran-group.com](mailto:actionnaire.individuel@safran-group.com)

# La patronne de Decathlon quitte le groupe au bout de trois ans

## DISTRIBUTION

**Decathlon tourne une page avec le départ surprise de Barbara Martin Coppola, qui avait lancé en 2024 une nouvelle stratégie pour le leader européen.**

Julia Lemarchand

La greffe n'a pas pris. Barbara Martin Coppola, première femme et première dirigeante externe à la tête de Decathlon, n'aura tenu que trois ans à la tête de l'enseigne star de l'univers Mulliez. Son mandat courait en principe jusqu'en 2026. Ses prédécesseurs étaient restés huit et treize ans à ce même poste.

Elle est remplacée par Javier Lopez, Espagnol comme elle. Mais à la différence de la patronne sur le départ, au profil très tech et marketing - elle est passée par Ikea et Google -, cet ingénieur a fait toute sa carrière chez le distributeur leader du sport en Europe. Il siégeait depuis 2022 au comité exécutif, en charge de la logistique, après avoir notamment dirigé Decathlon Allemagne (de 2012 à 2015) puis l'Espagne (de 2015 à 2022) où il avait débuté en 1999.

## Révolution managériale

Ce changement de gouvernance intervient un mois après l'arrivée à la présidence de Decathlon d'un des fils du fondateur, Julien Leclercq, descendant du couple Mulliez-Lestienne, et troisième fils à succéder au père fondateur Michel Leclercq, qui a quitté l'enseigne en 2009 trente ans après l'avoir imaginée. Cette nouvelle nomination d'un Décathlonien pure souche ressemble à une reprise en main de la famille Mulliez.

Le départ de Barbara Martin Coppola est une surprise, sans l'être. Voilà plusieurs mois qu'on la disait sur la sellette au sein de l'écosystème Mulliez, qui comprend 130 enseignes (Auchan, Leroy Merlin, Boulanger, Kiabi...) pour 100 milliards de revenus. La transformation qu'elle a entamée chez Decathlon aurait créé des frictions, estimaient déjà plusieurs sources fin 2024 dans Les Echos.

« C'est clairement un choc culturel, Barbara Martin Coppola a introduit une centralisation de la décision qui est à l'opposé de la culture des enseignes Mulliez et en particulier de Decathlon, où les décisions étaient prises au plus près du terrain », explique Frédéric Tain, expert du secteur à la tête de « Sport Guide ». Ce « management en forme de râteau, devenu pyramidal », a beaucoup déstabilisé en interne.

« Les choses étaient devenues de plus en plus compliquées au niveau humain : il n'y a jamais eu autant de burn-out, de démissions ou de départs au sein de Decathlon », témoigne un syndicaliste, selon qui les effectifs des magasins ont chuté de 1.000 personnes en 2024.

« Elle a secoué le cocotier, en remettant en cause certains dogmes comme l'expansion géographique à tous crins. C'est aussi pour cela que Barthélémy Ghislain, à la tête de l'Association familiale Mulliez (AFM), avait poussé son embauche mais le corps social, ici, a bloqué », analyse un ex-directeur d'une enseigne de la galaxie, qui évoque la difficulté pour le clan Mulliez de s'ouvrir pour renouveler sa classe dirigeante.

## « Calendrier bousculé »

En interne, comme en externe, tout le monde salue néanmoins le travail important et bénéfique réalisé par la dirigeante sur la rationalisation des marques de l'enseigne (de 80 à une douzaine), l'accélération



Le départ de Barbara Martin Coppola montre la difficulté pour un transfuge de transformer une enseigne Mulliez.

sur le digital, la RSE ou encore les partenariats avec JO Paris 2024 et de grands sportifs.

Autant de changements qui contribuent à « faire de Decathlon une marque », se félicite la direction. Evacuant la thèse d'un « désaveu », elle préfère parler d'un « calendrier bousculé » par le départ de la présidente de Decathlon de Fabien Deriville, nommé au conseil de surveillance de l'AFM. Son remplaçant

Julien Leclercq doit former un nouveau binôme, comme le veut la tradition chez les Mulliez.

L'annonce du nouveau directeur général intervient quatre jours avant la présentation des résultats annuels de Decathlon. Le retour à l'ADN Decathlon est-il la bonne option dans un contexte de marché peu porteur ? L'expérience Auchan laisse penser que l'immobilisme n'est en tout cas pas une option. ■

# Barilla mise sur les pâtes enrichies en protéines

## AGROALIMENTAIRE

**Le géant a vu ses ventes en volume augmenter de 5 % en France en 2024, tirées par la forte baisse des prix et l'innovation.**

Dominique Chapuis

Des pâtes enrichies en protéines, c'est une première dans le rayon. L'italien Barilla lance en ce mois de mars des fusillis et autres pâtes avec un taux de 20 % de protéines issues des petits pois. Un moyen de surfer sur cette vague des aliments protéinés qui cartonnent dans les produits laitiers, comme le skyr.

Sa cible : les jeunes, les actifs et ceux qui, dans leur alimentation, cherchent des alternatives aux protéines animales. « Cela a demandé beaucoup de recherche pour conserver le goût et la qualité des pâtes », souligne Miloud Benaouda, président de la zone Europe de l'Ouest du groupe. Aux États-Unis, ce segment pèse déjà 7 % du secteur. »

## Succès du pesto

L'innovation, pour valoriser le marché, reste un des principaux moteurs de croissance du leader mondial, aussi propriétaire du pain de mie Harrys. Et ça marche. En dix ans, Barilla a, en France, multiplié par quatre ses ventes de pesto, qu'il a décidé de fabriquer lui-même.

« L'an dernier, nos volumes ont progressé de 30 % malgré des contraintes de pouvoir d'achat. Nous détenons 48 % de parts de marché loin devant le second acteur, lui à 13 % », se

réjouit le dirigeant. Le lancement en 2024, sous la marque Harrys, de gâteaux fourrés pour le goûter, déclinaison de produits déjà stars en Italie, a aussi connu un démarrage fulgurant. « En six mois, nous en avons vendu 50 % de plus que ce que nous avions prévu », constate Miloud Benaouda. Les gens testent et rachètent ensuite. »

Il faut dire que le groupe n'a pas lésiné sur les investissements, en publicité et promotions, pour faire découvrir ces nouveautés. Les résultats sont au rendez-vous. Sur son exercice 2024, la filiale française a renoué avec la croissance en volume (+5 %). Son chiffre d'affaires a, lui, enregistré une hausse de 6 %, à 700 millions d'euros.

Mais la rentabilité, non communiquée, reste sous pression. Car l'entreprise, en plus de réinvestir sur ses marques et d'innover, a baissé ses prix de 6 % à 8 % sur une cinquantaine de références depuis juin 2023. Une stratégie pour faire la différence avec les MDD qui pèsent plus de 50 % des volumes sur les pâtes, et 40 % sur le pain de mie.

La France, troisième marché du géant mondial, est la filiale la moins profitable. En 2025, après des négociations tendues avec les enseignes, ses tarifs vont encore baisser. Une « logique de prix bas mortifère pour tout le monde », juge le responsable du pain de mie Harrys. Et des œufs connaissent des flambées. « Nous sommes en permacrise : quand on sort d'une, une autre se présente, résume Miloud Benaouda. Le groupe, fidèle à sa stratégie, entend pourtant multiplier les lancements en 2025. ■

# fusions // acquisitions // cessions // partenariats

## ENTREPRISES COMMERCIALES ET INDUSTRIELLES

**APPEL D'OFFRE - CESSION D'ENTREPRISE EN R.J. TRANSPORT ROUTIER DE FRET INTERURBAIN ET STOCKAGE**

- Activité : Entreprise spécialisée dans le transport routier de marchandises en vrac (solides ou liquides) par benne, citerne ou FMA en France et au Benelux + activité de stockage de produits du secteur agricole.
- Localisation : Centre - Val de Loire
- C.A au 31/12/2023 (12 mois) : 3,1 M€ ; C.A au 31/10/2024 (10 mois) : 2,5 M€
- Effectif : 21 salariés (20 conducteurs + 1 mécanicien)
- Détails : Titulaire d'une licence de transport communautaire (véhicule de plus de 3,5 tonnes valide jusqu'au 18/07/2026 et de 27 copies conformes). Parc de 31 semi-remorques (dont 1 en crédit-bail) et de 22 tracteurs routiers (dont 5 en crédit-bail et 8 en location). Hangar de 480 m<sup>2</sup> aménagé pour le stockage de la pomme de terre.
- Date limite de dépôt des offres : 25 avril 2025 à 12h00

Accès à la data-room électronique du dossier après signature d'un NDA et transmission d'une présentation du candidat. Demande d'accès par mail : [dataroom@trajectoire.eu](mailto:dataroom@trajectoire.eu) - Contact: M<sup>me</sup> Claire BERAIL. Les offres devront être conformes aux dispositions de l'article L.842-2 du code de commerce.

SELAR TRAJECTOIRE - Administrateurs Judiciaires  
30 boulevard HEURTELoup - 37 000 TOURS - Maître Julien ZETLAOUI | 02.47.20.76.43

**ENTREPRISE A REPENDRE : SAS JOL PARTICIPATION « La Foir'Fouille »**

Activité : Exploitation d'un fonds de commerce sous l'enseigne « La Foir'Fouille ».

Lieu : ALBERTVILLE (Savoie)

Nombre de salariés : 19 salariés

Chiffre d'affaires :

	31/01/2022	31/01/2023	31/01/2024
	4 967 k€	5 266 k€	4 719 k€

Description : Spécialisée dans la décoration, l'équipement de la maison (intérieur et extérieur) - Vente de dégustations, accessoires et décoration pour la fête

Informations pratiques

Référence de l'offre : 56139  
Date de limite de dépôt des offres : **lundi 28 avril 2025 à 12h00**  
Data room : accès après régularisation d'un engagement de confidentialité et justification de la capacité du candidat à intervenir sur cette affaire

SELAR AJ UP  
M<sup>Eric</sup> ETIENNE-MARTIN  
16 boulevard de la Colonne  
73000 Chambéry

Collab. en charge  
m.jandon@ajup.fr  
g.jouet@ajup.fr  
m.berranger@ajup.fr

RETROUVEZ UNE SÉLECTION D'ANNONCES SUR : [reprise-entreprise.lesechos.fr](http://reprise-entreprise.lesechos.fr)

**RECHERCHE CANDIDATS REPRENEURS**

**Entreprise en Redressement Judiciaire**

- Activité : achat, vente, pliage, façonnage de tous métaux en feuilles ou autres
- Département : 31
- Salariés à l'effectif : 8
- CA au 31/12/2023 : 1 861 538 €

Date limite de dépôt des offres : 18/04/2025 à 18 heures à l'étude

Un dossier complet sera adressé sur demande écrite à : SELAS ARVA Administrateurs Judiciaires Associés [polepc@arva.fr](mailto:polepc@arva.fr)

**APPEL D'OFFRE POUR UNE CESSION PARTIELLE D'ENTREPRISE DANS LE CADRE D'UNE PROCEDURE DE REDRESSEMENT JUDICIAIRE**

ARTICLES L.642-1 ET SUIV. DU CODE DE COMMERCE

Activités : La commercialisation, la réalisation de toutes prestations de services ayant pour objet les systèmes de protection et la sécurité des biens, des articles, des immeubles et des personnes se trouvant dans ses immeubles en utilisant toutes les technologies existantes.

Salariés : 1 salarié

C.A. : 1 300 000 € au 31/12/2023

Localisation : MARSEILLE

L'accès aux informations (data-room électronique et/ou dossier de présentation) sera possible après la régularisation d'un engagement de confidentialité ainsi que la transmission d'une note de présentation et d'un Kbis

**DATE LIMITE DE DÉPÔT DES OFFRES**  
**LE 9 AVRIL 2024 A 12H00**  
à déposer à l'étude de MARSEILLE

SELAR ANASTA  
Maître Vincent GILLBERT  
11, rue Venture 13001 MARSEILLE  
Merci de contacter : Marine DURAFORT  
Mail : [mdurafort@anasta.fr](mailto:mdurafort@anasta.fr) / Tel : 04 91 13 09 50

**DROIT & COMMERCE**

Le 49<sup>ème</sup> colloque de Deauville organisé par l'association Droit & Commerce a connu un vif succès. Le sujet d'une grande actualité « La maîtrise de la donnée en entreprise : entre protection et valorisation » a été parfaitement décliné sous la direction scientifique d'Alexandra Bensamoun par un remarquable panel d'intervenants Juliette Sénéchal (université de Lille), Jean-Gabriel Ganascia (Sorbonne Université), Antonin Bergeaud (HEC Paris), Marina Teller (Université Côte d'Azur), Thomas Parisot (GF2I), Guillaume Fabre (Racine Avocats), Thomas Dautieu (CNIL), Fabienne Fajgenbaum (NFALAW Avocats), Nathalie Laneré (CRITEO), Delphine Sarfati-Sobreira (UNIFAB), Brigitte Brun-Lallemand (Cour d'appel Paris), Benjamin Amaudric du Chaffaut (Google), Michael JAIS (Launchmetrics), Thierry Jadot (LaTour Media Group), et Antoine DIESBECQ (Droit & Commerce). Les multiples formes de la problématique et ses applications dans la stratégie des entreprises ont été dessinées avec rigueur et talent. Dans ses propos conclusifs, Jacques Mestre (université Aix-Marseille) a rappelé les enjeux de société et tracé des pistes pour une réflexion de raison à poursuivre alliant progrès technologiques et respect des droits fondamentaux.

**RECHERCHE CANDIDATS REPRENEURS**

**Entreprise en Redressement Judiciaire**

- Activité : démolition, terrassement, location de matériels, vente de matériaux
- Département : 33
- Salariés à l'effectif : 13
- CA au 30/09/2023 : 2 897 793 €

Date limite de dépôt des offres : 08/04/2025 à 18 heures à l'étude

Un dossier complet sera adressé sur demande écrite à : SELAS ARVA Administrateurs Judiciaires Associés [polepc@arva.fr](mailto:polepc@arva.fr)

**RECHERCHE CANDIDATS REPRENEURS**

**Entreprise en Redressement Judiciaire**

- Activité : transport routier de marchandises de plus et de moins de 3.5 tonnes, déménagement, location de véhicules industriels avec conducteur, location de biens mobiliers
- Département : 31
- Salariés à l'effectif : 2
- CA au 30/09/2023 : 333 195 €

Date limite de dépôt des offres : 04/04/2025 à 18 heures à l'étude

Un dossier complet sera adressé sur demande écrite à : SELAS ARVA Administrateurs Judiciaires Associés [polepc@arva.fr](mailto:polepc@arva.fr)



# « Social commerce » : la déferlante TikTok Shop arrive en France

## E-COMMERCE

**TikTok lance TikTok Shop en France le 31 mars, ce qui permettra aux utilisateurs de faire des achats directement sur l'application.**

**La plateforme, déjà active dans 15 pays, mise sur le « social commerce », un marché qui pourrait atteindre 1.000 milliards de dollars d'ici à 2028.**

Julia Lemarchand

La nouvelle était attendue, elle est désormais officielle. Lundi 31 mars, les 25,1 millions d'utilisateurs de TikTok en France pourront faire du shopping sans sortir de l'application, a annoncé jeudi le réseau social chinois depuis son bureau en France. La fonctionnalité TikTok Shop sera simultanément lancée en Italie et en Allemagne, trois mois après son activation en Espagne et en Irlande. Soit désormais une présence dans 15 pays, dont les États-Unis, le Royaume-Uni et la Chine, avec 15 millions de vendeurs opé-

rant dans ce nouvel écosystème d'achat intégré.

Pour les utilisateurs français, qui passent en moyenne 1 h 35 par jour sur l'appli (un record comparé aux autres réseaux sociaux), il sera même difficile d'y échapper. Au gré de leur navigation, ils tomberont sur des vidéos de « live shopping » (qui peuvent durer plus d'une heure) en fonction de leurs centres d'intérêt et sur des vidéos classiques d'influenceurs faisant la promotion d'un produit avec un bouton d'achat à activer.

La mention « commission payée » indiquera que le créateur de contenu est un agent commercial. Celui-ci devra avoir au moins 1.000 abonnés et s'engager à respecter les règles communautaires pour être validé comme vendeur affilié.

### « Discovery commerce »

Ces vidéos pourront aussi apparaître dans les résultats du moteur de recherche. Un usage très répandu au sein de la génération Z, très présente sur la plateforme : 64 % des jeunes utilisateurs de TikTok s'en servent comme moteur de recherche pour trouver une recette, un conseil mode, un avis sur un produit ou le dernier restaurant à la mode (étude Adobe 2024). Les mineurs ne seront cependant pas autorisés à acheter sur la plateforme, assure TikTok, qui se basera principalement sur l'âge

enregistré au moment de l'inscription, un indicateur toutefois peu fiable.

Enfin, TikTok aura un onglet boutique visible en permanence sur le bandeau au bas de l'application, où retrouver les univers des marques et leurs carrousels de produits. Un peu à la manière des boutiques d'Amazon. « Nous ne faisons pas de l'e-commerce traditionnel mais du discovery commerce », fait cependant valoir un porte-parole de TikTok en France. « C'est beaucoup plus personnalisé et immersif, grâce à des contenus qui captivent, et des interactions entre commerçants, créateurs et utilisateurs au cœur de l'expérience d'achat. »

Les marques se laisseront-elles convaincre par cet argumentaire ? Pour le lancement en France, quelques jeunes griffes ont sauté le pas comme les sacs Cabaña, les lunettes IZIPZI ou encore les boissons Chericco à base de chicorée. La plateforme de ventes privées The Braderie a aussi cédé aux sirènes du social commerce. « Plusieurs milliers » de PME, de start-up mais aussi des grandes marques – de la beauté au bricolage, en passant par le sport et les biens culturels – se seraient montrées intéressées, assure TikTok.

La plateforme leur propose de gérer l'ensemble du processus de vente jusqu'au paiement. Les vendeurs, qui devront justifier d'une

immatriculation au registre du commerce, géreront ensuite la livraison, les annulations, les retours et autres remboursements. Au lancement de la fonctionnalité outre-Manche en 2022, la commission de TikTok s'élevait à 5 % sur les ventes, elle serait depuis passée à 9 % selon la presse économique.

Ces chiffres n'ont pas été confirmés par TikTok, qui préfère communiquer sur 200.000 vendeurs enregistrés en Grande-Bretagne. Parmi eux, L'Oréal Paris et Lidl, qui ont mené des opérations commerciales spéciales, tandis que Puma et Zalando (embarquant des marques comme Nike, Adidas, Dr Martens) ont ouvert leur boutique sur TikTok.

### Problème des dupes

Le social commerce devrait générer plus de 1.000 milliards de dollars d'ici à 2028, très majoritairement tiré par la Chine, représentant près de 20 % des ventes en ligne mondiales, selon Statista. Le marché européen devrait connaître la plus forte progression, avec une augmentation de 77 % pour atteindre 48 milliards de dollars.

Pour Marc Lolivier de la Fevad, la fédération de l'e-commerce, un déclin est en train de s'opérer : « Pour la première fois depuis quatorze ans, les réseaux sociaux sont devenus prioritaires en 2025 pour les e-commerçants français en termes

d'investissements publicitaires. » De là à les convertir à la fonctionnalité e-commerce, il y a un pas que beaucoup hésitent à franchir, ne serait-ce que pour garder la connaissance clients.

En outre, TikTok part avec un handicap supplémentaire : « c'est la plateforme où les marques constatent le plus de contrefaçons, notamment des dupes. Pour qu'elles veuillent y vendre leurs produits, la plateforme devra d'abord faire le ménage dans ses contenus », estime Emmanuel Guichard, délégué général de la Fédération des entreprises de la beauté (FEBEA), domaine le plus représenté sur TikTok.

Le représentant de la FEBEA reconnaît cependant que ce nouveau type de distribution pourra séduire des jeunes marques intéressées par atteindre de nouvelles cibles avec une solution e-commerce clé en main, peu coûteuse par rapport à une boutique e-commerce à développer puis promouvoir.

La question de la confiance, de l'image et de l'efficacité sera clé, notamment pour ce secteur assez timide dans l'e-commerce (15 % des ventes). Quid du taux de conversion des visites en achats, qui est en moyenne de 3 % dans l'e-commerce : TikTok Shop arrivera-t-il à faire mieux ? La plateforme n'a pas souhaité dévoiler de chiffres. ■



Au gré de leur navigation sur TikTok, les utilisateurs tomberont sur des vidéos de « live shopping » en fonction de leurs centres d'intérêt et sur des vidéos classiques d'influenceurs faisant la promotion d'un produit avec un bouton d'achat à activer. Photo iStock

## AVIS D'ENQUÊTES PUBLIQUES

### PRÉFECTURE DE LA MEUSE PRÉFECTURE DE LA HAUTE-MARNE

#### AVIS DE PROLONGATION DE L'ENQUÊTE PUBLIQUE UNIQUE ENVIRONNEMENTALE

CONCERNANT LES PREMIÈRES OPÉRATIONS DE CARACTÉRISATION ET DE SURVEILLANCE ENVIRONNEMENTALE PORTÉES PAR L'AGENCE NATIONALE DE GESTION DES DÉCHETS RADIOACTIFS (DITES « OPÉRATIONS DR0 ») DU PROJET DE CENTRE DE STOCKAGE EN COUCHE GÉOLOGIQUE PROFONDE DES DÉCHETS RADIOACTIFS DE HAUTE ET DE MOYENNE ACTIVITÉ A VIE LONGUE (CIGEO)

Par arrêté interpréfectoral n° 2025-492 du 24 mars 2025, l'enquête publique portant sur les premières opérations de caractérisation et de surveillance environnementale portées par l'Agence nationale de gestion des déchets radioactifs (dites « opérations DR0 ») du projet de centre de stockage en couche géologique profonde des déchets radioactifs de haute et de moyenne activité à vie longue (Cigéo), initialement prévue du vendredi 28 février 2025 à 09h00 au lundi 31 mars 2025 à 17h00, est prolongée jusqu'au mardi 15 avril 2025 à 17h00.

Durant la période de prolongation de l'enquête, les modalités d'organisation prévues à l'arrêté interpréfectoral d'ouverture d'enquête n° 2025-128 du 25 janvier 2025 continuent d'être appliquées, notamment en matière de désignation de la commission d'enquête ainsi que des lieux et des horaires où peut être consulté le dossier d'enquête, soit :

- sur support papier en mairie de GONDRECOURT-LE-CHÂTEAU, siège de l'enquête et dans les mairies de BONNET, BURE, HOUDELAINCOURT, JUVIGNY-EN-PERTHOIS, LIGNY-EN-BARROIS, MANDRES-EN-BARROIS, RIBEAUCOURT, SAUDRON, aux jours et heures d'ouverture habituels au public, sauf dispositions particulières,

- lors des permanences assurées par la commission d'enquête définies ci-après,

- sur le site internet dédié à l'enquête à accessible à partir du lien suivant : <https://www.registre-numerique.fr/dr0-cigeo> ;

Le lien permettant d'accéder au site dédié à l'enquête publique sera également mentionné sur les sites internet suivants : [www.meuse.gouv.fr](http://www.meuse.gouv.fr), [www.haute-marne.gouv.fr](http://www.haute-marne.gouv.fr), [www.ain.gouv.fr](http://www.ain.gouv.fr), [www.aube.gouv.fr](http://www.aube.gouv.fr), [www.bouches-du-rhone.gouv.fr](http://www.bouches-du-rhone.gouv.fr), [www.cote-dor.gouv.fr](http://www.cote-dor.gouv.fr), [www.gard.gouv.fr](http://www.gard.gouv.fr), [www.manche.gouv.fr](http://www.manche.gouv.fr), [www.meurthe-et-moselle.gouv.fr](http://www.meurthe-et-moselle.gouv.fr), [www.vaucluse.gouv.fr](http://www.vaucluse.gouv.fr), [www.vosges.gouv.fr](http://www.vosges.gouv.fr), [www.andra.fr](http://www.andra.fr)

Des postes informatiques seront mis gratuitement à la disposition du public pour libre consultation du dossier :

- à la Préfecture de la Meuse - 40, rue du Bourg à BAR-LE-DUC, aux jours ouvrables au public, de 09h00 à 11h30 et de 14h00 à 16h30 ;

- à la Sous-préfecture de Saint-Dizier - 54, rue Gambetta à SAINT-DIZIER, aux jours ouvrables au public, de 09h00 à 11h30 et de 14h00 à 16h00.

Une tablette numérique permettant de consulter le dossier sera également mise à la disposition du public au siège de l'enquête, en plus du support papier, à la mairie de GONDRECOURT-LE-CHÂTEAU (55 130) - 15, place de l'Hôtel de Ville.

Le public est informé que toute observation (et ses éventuelles pièces jointes), qu'elle soit écrite, orale ou dématérialisée sera consultable par tous sur le registre numérique. Il est précisé qu'il est de la responsabilité de chaque participant à l'enquête publique, s'il souhaite rester anonyme, de ne faire état d'aucune information personnelle dans ses écrits (nom, coordonnées, adresse etc).

Le public pourra présenter pendant toute la durée de l'enquête ses observations et ses propositions sur le projet

selon les modalités définies ci-après :

- par correspondance écrite adressée au président de la commission d'enquête à l'adresse du siège de l'enquête publique : Mairie de GONDRECOURT-LE-CHÂTEAU (55 130) - 15, place de l'Hôtel de Ville ;

- par correspondance électronique à l'adresse courriel suivante :

[dr0-cigeo@mail.registre-numerique.fr](mailto:dr0-cigeo@mail.registre-numerique.fr)

- sur les registres d'enquêtes disponibles dans les mairies des communes accueillant des permanences de la commission d'enquête ;

- sur le registre d'enquête dématérialisé sécurisé accessible directement à l'adresse suivante :

<https://www.registre-numerique.fr/dr0-cigeo>



- directement auprès de membres de la commission d'enquête lors des permanences complémentaires qui se tiendront selon le calendrier défini ci-dessous :

#### MAIRIE DE BONNET

35, Grande rue  
55 130 BONNET  
Mardi 08 avril 2025 09h00 - 11h30

#### MAIRIE DE BURE

2, rue de l'Orme  
55 290 BURE  
Samedi 05 avril 2025 14h00 - 16h30

#### MAIRIE DE GONDRECOURT-LE-CHÂTEAU

15, place de l'Hôtel de Ville  
55 130 GONDRECOURT-LE-CHATEAU  
Vendredi 04 avril 2025 14h00 - 16h30

#### MAIRIE DE HOUDELAINCOURT

15, rue d'Orléans  
55 130 HOUDELAINCOURT  
Mardi 08 avril 2025 14h00 - 16h30

#### MAIRIE DE JUVIGNY-EN-PERTHOIS

1, place de la Mairie  
55 170 JUVIGNY-EN-PERTHOIS  
Mercredi 09 avril 2025 16h30 - 19h00

#### MAIRIE DE LIGNY-EN-BARROIS

2, rue de Strasbourg  
55 500 LIGNY-EN-BARROIS  
Vendredi 11 avril 2025 14h00 - 16h30

#### MAIRIE DE MANDRES-EN-BARROIS

1, place de la Mairie  
55 290 MANDRES-EN-BARROIS  
Samedi 05 avril 2025 09h00 - 11h30

#### MAIRIE DE RIBEAUCOURT

3, Grande rue  
55 290 RIBEAUCOURT  
Mercredi 09 avril 2025 09h00 - 11h30

#### MAIRIE DE SAUDRON

3, rue de la Mairie  
52 230 SAUDRON  
Samedi 12 avril 2025 09h00 - 11h30

Les observations et propositions devront être déposées et parvenues à destination quelle qu'en soit la forme avant le terme de l'enquête, soit au plus tard le mardi 15 avril 2025 à 17h00.

L'accomplissement des formalités de clôture de l'enquête prévue aux articles 12 et 13 de l'arrêté interpréfectoral n° 2025-128 du 25 janvier 2025 est reporté à la clôture de l'enquête ainsi prolongée.

EP 24-781 P / contact@publegal.fr

## Pourquoi la plateforme chinoise et Meta ont cédé à la tentation de l'e-commerce

**Avec Marketplace sur Facebook et Instagram Shop, le groupe de Mark Zuckerberg a défriché le modèle du « social commerce ». Son succès timide n'a pas dissuadé TikTok de se lancer à son tour car les gains sont ailleurs.**

Florian Dèbes

TikTok ouvre boutique en France mais n'en oublie pas pour autant son métier dans la publicité. Comme pour son rival Instagram avant lui, la diversification vers l'e-commerce de la plateforme de vidéos s'inscrit pleinement dans le modèle économique des réseaux sociaux, c'est-à-dire la monétisation des données. Et toujours au service des annonceurs.

Meta s'était engagé le premier sur cette voie, à une époque où TikTok n'était pas encore sur les smartphones aux États-Unis et en Europe. En 2016, l'entreprise de Mark Zuckerberg lançait Marketplace sur Facebook. En 2018, c'était au tour d'Instagram de se doter d'une section « shopping ». Le principe était le même : faciliter les ventes de produits depuis l'un ou l'autre des réseaux sociaux du groupe.

### Guerre de l'attention

« Les tentatives de Meta n'ont pas vraiment abouti », rebobine Marc Lolivier, le délégué général de la Fevad, l'organisation française des sites d'e-commerce. De fait, les résultats de Meta restent auscultés par les analystes financiers au quasi seul prisme de son activité publicitaire. Mais générer des revenus par les commissions prélevées sur des transactions - Instagram le fait aux États-Unis - n'était pas pour le groupe la seule façon de gagner dans le « social commerce », l'e-commerce des réseaux sociaux.

Meta voulait aussi créer une nouvelle raison de se connecter sur ses plateformes. Dans la guerre de l'attention que se livrent les champions du Web, une fiche de produits ou une petite annonce a déjà de la valeur. Selon des données de Meta au magazine américain « For-

tune », Marketplace participe ainsi à rajouter l'audience de Facebook aux États-Unis.

Les utilisateurs prêts à acheter ont, par ailleurs, plus de valeur que les autres pour Meta. Les marques dépendent plus pour les séduire. Les habitudes ne sont pas encore installées, mais selon le cabinet Emarketer, plus d'un tiers des presque 200 millions d'utilisateurs américains de Facebook et d'Instagram en 2024 ont acheté au moins un produit directement sur ces deux applications ou immédiatement après les avoir visitées.

### Lever le flou sur la performance publicitaire

De quoi faire déjà les affaires de Meta. Fin janvier, le groupe se félicitait du succès de son offre de publicité dopée à l'IA spécialement conçue pour promouvoir la vente de produits : deux ans et demi après son lancement, elle est sur le point de générer plus de 20 milliards de dollars de recettes annuelles au niveau mondial, soit environ 10 % du chiffre d'affaires du groupe. En France, une étude récente de la Fevad place pour la première fois les réseaux sociaux en tête des canaux publicitaires des e-commerçants.

Avec TikTok Shop, disponible en France le 31 mars, TikTok pourrait bien jouer le même tour. « Quand

une plateforme est capable de dire à une marque qu'investir telle ou telle somme génère tant de clics qui se transforment en un nombre précis de produits vendus, elle peut montrer aux annonceurs son intérêt en termes de chiffre d'affaires et de marge », note Alexandre Mahé, associé au cabinet spécialisé dans l'innovation EY Fabernovel. En vendant depuis son application, TikTok sera à son tour en mesure de lever le flou sur l'efficacité de sa publicité ciblée. Et continuer sa conquête des annonceurs.

Pour maximiser le retour sur investissement et enclencher le cercle vertueux entre la pub et le commerce, TikTok s'est donné les moyens. Contrairement au modèle d'Instagram, qui renvoie vers le site des marques, les ventes sur TikTok Shop seront réalisées sans sortir de l'application. D'après EY Fabernovel, le taux de conversion pourrait être deux fois supérieur à celui d'Instagram.

« L'engouement des annonceurs pour TikTok Shop sera énorme ! Ils y voient une opportunité unique de capter l'attention et de booster leurs ventes », parie Soraya Khireddine, la directrice stratégie et innovation de l'agence Woo. TikTok jouera sur les deux tableaux : les commissions et la publicité.

### Une arme anti-Amazon

Les stratégies e-commerce de Meta et de TikTok - YouTube également un onglet shopping depuis l'an dernier - visent aussi à répondre à Amazon et aux succès du « retail media » avec ses publicités placées sur les sites e-commerce. En quelques années, Amazon est ainsi devenu le numéro trois mondial de la publicité en ligne, derrière Google et Meta.

« Réseaux sociaux ou sites d'e-commerce veulent tous capitaliser sur leur audience. Les sites e-commerce en lançant des places de marché et en affichant des publicités. Les réseaux sociaux font la même chose mais dans l'autre sens », résume Marc Lolivier. De quoi complexifier le casse-tête des marques qui ne savent plus où porter leurs efforts en publicité. ■

« L'engouement des annonceurs pour TikTok Shop sera énorme ! Ils y voient une opportunité unique de capter l'attention et de booster leurs ventes. »

SORAYA KHIREDINE  
Directrice stratégie et innovation de l'agence Woo



## En Chine, Douyin veut conjurer le ralentissement économique

Douyin, la version chinoise de TikTok, est la troisième plateforme d'e-commerce en Chine. L'appli a transformé la consommation des Chinois et les stratégies de vente des entreprises. Mais elle fait face à des difficultés.

Raphaël Balenieri  
— Correspondant à Shanghai

Au moment où TikTok se lance dans l'e-commerce en France, la plateforme va pouvoir chercher des idées du côté de la Chine. Dans le pays, Douyin, la version locale et originale de TikTok (les deux plateformes appartiennent à ByteDance), est devenu un carrefour incontournable, avec... 4,6 millions de commerçants, selon l'entreprise.

En 2024, les transactions (« gross merchandise volume ») sur l'application Douyin ont atteint plus de 446 milliards d'euros, ce qui la place au troisième rang, derrière Taobao et Tmall, les deux plateformes d'Alibaba (994 milliards d'euros) et l'appli d'achat groupé Pinduoduo (662 milliards d'euros), selon le média chinois 36kr.

En Chine, acheter un produit sur Douyin est devenu un acte banal. Les clients peuvent eux-mêmes rechercher un produit dans l'onglet « recherche », ou suivre des « live-streamers », rémunérés par des marques pour faire la promotion de leurs produits, ou enfin suivre les comptes officiels des marques. Par rapport à Taobao et Tmall, Douyin offre une expérience plus ludique, en mêlant vidéo et e-commerce en une seule application, le tout soutenu par un puissant algorithme. De quoi la rendre addictive.

### Des livestreameuses très maquillées

Douyin est un tel phénomène en Chine que la plateforme est en train de changer de l'intérieur les entreprises chinoises. De nombreuses marques ont internalisé la fonction live-streaming, en créant leurs propres studios, où des employés font la promotion des produits.

A Hangzhou, les studios de Proya, un géant de la cosmétique, occupent tout un étage immaculé. Dans les petites salles, devant un fond vert, des livestreameuses « maison », très apprêtées et très maquillées, vantent crèmes et autres soins devant la caméra. A côté, un employé leur donne la réplique, créant un dialogue fictif, tandis qu'une troisième personne est derrière la caméra. Pour ne pas abîmer leur maquillage, ces télévendeuses boivent de l'eau à la paille pendant les quelques instants d'interruption, lorsque la caméra fait un zoom sur le produit et qu'elles disparaissent de l'écran.

Ce recours au live-streaming interne, plutôt que de rémunérer les fameux KOL (« key opinion leaders », le nom en Chine donné aux influenceurs), est l'un des moyens utilisés par les marques pour doper leurs ventes, alors que la Chine connaît un ralentissement économique et une baisse de la consommation des ménages. Douyin n'y échappe pas : en 2024, les transactions en valeur ont progressé de 30 %, selon 36kr, contre 50 % en 2023. Résultat, les revenus générés par les commissions (prélevées par Douyin sur chaque achat) sont moins vigoureux qu'avant. Les recettes publicitaires, son autre source de revenus, sont également moins fortes, les annonceurs réduisant leurs dépenses.

### TPE et PME

Dans ce contexte, Douyin a introduit en début d'année neuf mesures pour encourager les marques à vendre leurs produits sur sa plateforme. Par exemple, certaines commissions ont été abaissées ou supprimées. La plateforme commence aussi à rembourser les frais promotionnels engagés par les marques pour mettre en avant leurs produits.

Douyin veut aussi encourager les TPE et PME, ainsi que les individus, à vendre des produits. Pour cela, il a baissé le seuil requis pour pouvoir faire de l'e-commerce sur la plateforme. Tous les comptes ayant au moins 500 abonnés peuvent désormais vendre des produits, contre 1.000 auparavant. ■

## ADP dévoile ses plans pour le futur aéroport Roissy-CDG

### INFRASTRUCTURE

Le projet d'aménagement de Roissy-CDG, qui doit encore être validé, prévoit une augmentation progressive des capacités d'accueil, sur la base d'une croissance du trafic à la baisse.

Bruno Trévidic

Ce n'est encore qu'une « vision d'avenir » mais qui a vocation à déterminer l'évolution du premier aéroport français, Roissy-CDG, à l'horizon 2035-2050, celui de son principal utilisateur, Air France, et dans une large mesure, l'offre de transport aérien en France. La « vision d'aménagement » de Paris-Charles de Gaulle, dévoilée jeudi matin par le nouveau PDG d'ADP, Philippe Pascal, regroupe les principaux aménagements prévus entre 2030 et 2035, ainsi que les projets envisagés jusqu'en 2050. Un plan d'investissement de 3,5 à 4,5 milliards d'euros d'ici à 2035, qui devrait permettre de porter la capacité d'accueil de CDG de 82 millions de passagers aujourd'hui à 88 millions en 2035 et jusqu'à 105 millions en 2050.

Contrairement au précédent projet d'aménagement, annulé en 2020, qui reposait sur un nouveau terminal 4 géant, le nouveau plan d'ADP a intégré les nouvelles contraintes imposées au développement du transport aérien en France, au nom de la lutte contre le changement climatique, dont il coche toutes les cases, de la transition énergétique à l'intermodalité, en passant par « l'ouverture sur les territoires ». « C'est un projet anti-T4 et anti-gigantisme, plus en adéquation avec "l'aérien raisonné", résume Philippe Pascal. Nous n'allons pas construire de nouveau terminal, ni de nouvelles pistes, mais ajouter progressivement des salles d'embarquement aux terminaux existants, en fonction des besoins. »

### Très faible croissance

Entre le déclin des lignes intérieures et le renchérissement du coût des billets d'avion lié à l'alourdissement de la fiscalité et au surcoût des carburants durables, le groupe a de fait divisé par deux ses prévisions de croissance du trafic passagers. Cette dernière a été ramenée dans une fourchette de 1,5 % à 1 % par an. Ce qui devrait se traduire, finalement, d'ici à 2050, par un écart de 64 millions de passagers entre les perspectives d'avant-Covid et les nouvelles prévisions.

Ces prévisions contrastent avec celles de l'Association du transport aérien international, quatre à cinq fois plus élevées,

mais semblent répondre aux besoins exprimés par Air France. « Nous sommes sur un marché mature », souligne sa directrice générale, Anne Rigail.

Le premier des besoins identifiés par ADP, qui devrait se traduire par l'inauguration en 2030 d'un nouveau satellite d'embarquement relié au terminal 2E, est de permettre à son premier client Air France d'avoir tous ses avions accessibles depuis l'aéroport, sans passer par des bus. L'ouverture de ce satellite 6 s'accompagnera de la prolongation du petit métro Lisa, jusqu'à l'aérogare G (celui des vols régionaux) aujourd'hui uniquement accessible en bus. « C'est un sujet de qualité de service qui répond à nos priorités », estime Anne Rigail.

### Une gare multimodale enfin complète

A peu près à la même date, Roissy-CDG devrait avoir achevé ses projets de liaisons ferroviaires, avec l'arrivée du CDG Express en 2027, qui reliera l'aéroport à la gare de l'Est (Paris) en 20 minutes, suivie par la ligne 17 du Grand Paris Express, en 2030. Sans oublier le TER Roissy-Picardie, fin 2026, voire début 2027.

Les concurrents d'Air France ne sont pas oubliés. Le projet d'ADP prévoit aussi de nouveaux points de contact pour les avions d'easyJet vers 2032, ainsi que la construction d'un nouveau satellite d'embarquement au nord de la plateforme, vers 2035. Cette nouvelle salle d'embarquement, d'une capacité de 7 à 8 millions de passagers, sera reliée à la fois à CDG 2 et à CDGL, en fonction des besoins. Et deux autres salles de même capacité pourraient voir le jour entre 2035 et 2050, selon l'évolution du trafic.

Le projet d'ADP prévoit aussi un réaménagement de la zone cargo, avec la construction d'une nouvelle gare de fret, attendue pour 2026, et la déconstruction de la gare de fret Sodexi à partir de 2029. Ceci afin de doubler la capacité cargo d'ici à 2050, actuellement de 1,9 million de tonnes. Reste à transformer cette « vision d'avenir » en un plan validé par les autorités, les collectivités locales, les associations de riverains et les compagnies aériennes, dont les redevances financeront les 3,5 à 4,5 milliards d'investissements nécessaires d'ici à 2035. La première étape, la phase de concertation, qui s'ouvre le 8 avril, doit permettre d'emporter le soutien des élus locaux et des riverains et d'éviter, autant que possible, les recours en justice. Après quoi, le PDG d'ADP espère pouvoir traduire ce projet en un contrat de régulation économique, qui fixera les engagements du groupe pour cinq ans et les hausses de redevances sur cette période, sous la supervision de l'autorité de régulation des transports. ■



Roissy-CDG veut porter sa capacité d'accueil de 85 à 88 millions de passagers d'ici à 2035. Photo Laurent Grandguillot/REA

## mécénat

### Une Galerie des cinq continents offerte par Marc Ladreit de Lacharrière

#### MUSÉE DU LOUVRE

L'entrepreneur va financer via sa fondation le réaménagement de cet espace dédié au dialogue interculturel et à la nouvelle entrée du Louvre par la Porte des Lions. Il vient de signer une convention de mécénat avec le musée et le ministère de la Culture.

Martine Robert

C'est Jacques Chirac qui lui a transmis sa passion pour les cultures extra-occidentales. Depuis, l'homme d'affaires Marc Ladreit de Lacharrière n'a cessé de s'investir pour valoriser celles-ci. Cette semaine, il en apporte une nouvelle preuve. Sa fondation éponyme va intégralement financer le réaménagement du Pavillon des Sessions où Le Louvre expose depuis des années, à la demande de Jacques Chirac, des pépites prêtées par le musée du Quai Branly, issues des civilisations d'Afrique, d'Asie, d'Océanie et des Amériques.



Marc Ladreit de Lacharrière, Rachida Dati, ministre de la Culture, et Laurence des Cars, présidente du Louvre, à la signature de la convention, le 25 mars. DR

Ce lieu va être repensé, rebaptisé « Galerie des cinq continents », et doté de sa propre entrée, par la Porte des Lions depuis le quai des Tuileries. Ce qui permettra un accès rapide et fluide aux chefs-d'œuvre présentés.

Après plusieurs mois de travaux, le public découvrira, à partir du 26 novembre prochain, une configuration inédite, un accueil, des vestiaires en libre-service et un café. « Exposées dans un nouvel espace partagé, des œuvres du Louvre, du musée du quai Branly et du musée Guimet entreront dans un dialogue fécond », s'est félicitée mardi la ministre de la Culture Rachida Dati, signant une convention de mécénat avec Marc Ladreit de Lacharrière et Laurence des Cars, présidente-directrice du Louvre. Le montant n'en a pas été divulgué, mais le musée évoque « un soutien exceptionnel » et le chiffre de plusieurs millions paraît vraisemblable.

### Alignement de planètes

« Les planètes ont convergé pour justifier mon engagement. Je suis très attaché au Louvre depuis trente ans, au musée du quai Branly depuis son ouverture, et ce projet s'inscrit dans la continuité des actions que je mène en faveur du rapprochement des cultures, pour favoriser une société plus tolérante. Cette Galerie des cinq

continents répliquera en outre l'originalité du Louvre Abu Dhabi dont j'ai été la cheville ouvrière, depuis sa conception jusqu'à son inauguration en 2017, en tant que président de France Museums. Laurence des Cars en était d'ailleurs la directrice scientifique de 2007 à 2014 », explique l'entrepreneur.

Depuis 1995, Marc Ladreit de Lacharrière, grand mécène du Louvre, a en effet soutenu sans interruption l'institution, d'une part à travers la Fondation qui porte son nom et à laquelle il a apporté en dotation initiale 10 % des actions de sa société Fimalac (Financière Marc Ladreit de Lacharrière), d'autre part via sa Fondation d'entreprise Culture & Diversité, qui démocratise l'accès à la culture.

Cet accompagnement s'est porté sur la restauration d'antiquités grecques, étrusques et romaines (le « Gladiateur Borghèse », la « Vénus genitrix », la « Victoire de Samothrace »), le financement d'expositions, le réaménagement de la salle du Manège, l'acquisition de la Vénus Médicis, ou encore le programme éducatif Les Mardis du

Louvre, qui bénéficie à 9.000 élèves par an et pourrait être étendu à 15.000.

### Mise doublée à Branly

Dernièrement, le passionné d'arts premiers a également doublé la mise au musée du Quai Branly, avec un mécénat de 400.000 euros par an sur cinq ans. Après avoir fait don en 2018 de 36 œuvres de sa collection, présentée au sein d'une galerie conçue par Jean Nouvel qui porte son nom, il finançait également dans cet espace une exposition temporaire par an. Depuis cette année, ce sont deux événements par an, afin de renforcer encore l'attractivité du musée.

Via sa Fondation Culture & Diversité, plus de 77.000 jeunes issus de milieux modestes ont bénéficié d'actions de sensibilisation, de pratiques artistiques, d'apprentissage des connaissances ou du programme Egalité des chances préparant aux études supérieures d'excellence dans l'art et la culture. « Le premier établissement d'excellence avec qui nous avons travaillé, était justement l'École du Louvre, dès 2006 et nous avons 29 % de réussite au concours d'admission chez les élèves que nous préparons contre 26 % au niveau national », se félicite Eleonore de Lacharrière, qui a succédé à son père à la tête de cette structure philanthropique. ■

# Dans les médias, l'ambition toujours intacte de la famille Berlusconi en Europe

## MÉDIAS

**L'italien MFE va lancer une OPA sur ProSiebenSat.1, dont il est le premier actionnaire.**

**Il compte créer un géant paneuropéen susceptible de rivaliser avec les poids lourds américains.**

Olivier Tosseri  
— Correspondant à Rome

Blitz de MediaForEurope (MFE) sur ProSiebenSat.1. Le groupe de médias italien dirigé par Pier Silvio Berlusconi, qui est actionnaire de son rival allemand avec 29,9 %, a annoncé mercredi son intention de franchir le seuil des 30 % l'obligeant à lancer une offre d'achat.

L'opération permettra à MFE de réaliser son projet de devenir un grand groupe européen de médias (cher à son fondateur, le magnat et homme politique italien Silvio Berlusconi, décédé en 2023), susceptible de rivaliser avec les géants anglosaxons de la diffusion en ligne. « Un changement de rythme s'impose. Nous pensons que ProSiebenSat.1 a besoin d'un actionnaire solide qui peut apporter son expertise et son expérience dans le secteur et contribuer activement à sa croissance », a commenté Pier Silvio Berlusconi.

Le groupe a « conclu un accord contraignant avec un actionnaire actuel » de ProSiebenSat.1, qui s'est engagé à adhérer à l'offre, a fait savoir MFE. Il ne s'agirait toutefois pas du holding tchèque PPF, deuxième actionnaire avec 15 % du capital. Le prix offert devrait s'élever à environ 5,70 euros par action, selon une personne proche du dossier, contre un cours de 6,50 euros pour ProSiebenSat.1 mercredi, à la clôture, ce qui équivaut à une valeur de marché totale de 1,5 milliard.

### Ajustement des cours

Jeudi, le cours de Bourse du groupe allemand, en baisse de 10,2 % à 5,86 euros, s'était déjà ajusté à ces estimations de marchés. Les dirigeants ont indiqué qu'ils allaient « examiner » l'offre de MFE. Pier Silvio Berlusconi, qui a assuré tenir « constamment informés » les institutions allemandes, attendait l'issue des élections législatives du 23 février avant de lancer l'OPA, très transformante pour le groupe et pleine de symboles pour le dirigeant.



Le groupe italien MediaForEurope, dirigé par Pier Silvio Berlusconi, qui est actionnaire de ProSiebenSat.1 avec 29,9 %, a annoncé mercredi son intention de franchir le seuil des 30 % l'obligeant à lancer une offre d'achat.

Il s'agit de la première opération d'envergure de MFE depuis la disparition de son père, qui pourrait concrétiser le rêve du défunt fondateur de Mediaset, l'ancêtre de MFE. Les premières velléités de prise de contrôle de ProSiebenSat.1 remontent en effet à 2003. Le Cavalieri s'était à l'époque heurté à l'hostilité du chancelier allemand Gerhard Schröder. Les fonds d'investissement KKR et Permira avaient fait échouer l'offre de reprise de 50,5 % déposée par Mediaset en 2006.

« Depuis des décennies, de nombreuses grandes entreprises italiennes ont été conquises par des multinationales étrangères, a commenté Pier Silvio Berlusconi. MFE est l'un des rares cas où une entreprise italienne a courageusement investi à l'étranger, et qui plus est sur un marché aussi important que l'Allemagne. Un défi d'autant plus complexe qu'il s'agit d'un secteur hyperconcurrentiel comme celui des médias. »

Les visées des Berlusconi hors de la péninsule remontent à la fin des années 1980. En France avec le lancement de la Cinq en 1985 qui se solda par un échec, mais surtout en Espagne, avec quatre ans plus tard, la création de Telecinco, qui fut

reine des audiences pendant plusieurs années. Depuis 2016, Mediaset est aussi en présent en Espagne avec une deuxième chaîne gratuite généraliste, Cuatro.

### Il s'agit de la première opération d'envergure de MFE depuis la disparition de Silvio Berlusconi.

La fin du conflit larvé avec Vivendi en 2021 a offert la possibilité à Pier Silvio Berlusconi de se concentrer sur son ambition internationale. Le nom du groupe MediaForEurope, né de la fusion en 2023 de Mediaset avec Mediaset Espagne, illustre déjà cette volonté d'expansion. La vision industrielle de son patron repose sur la conviction que les médias européens sont contraints de réaliser des économies d'échelle pour survivre. MFE veut ainsi fédérer les grands acteurs européens de la télévision généraliste en bâtissant un système cross médias et cross national en mesure de résister aux plateformes américaines comme Netflix, Prime Video et Disney+. En 2022, Pier Silvio Berlusconi avait déjà envisagé de franchir les Alpes, mais du côté français. Il avait ainsi étudié, en tandem avec Xavier Niel, le fondateur d'Iliad, la reprise de M6.

« Pendant des années, nombreux ont été ceux qui ont considéré la télévision commerciale comme obsolète, a expliqué Pier Silvio Berlusconi. Or, MFE est l'un des rares diffuseurs en Europe à avoir véritablement créé de la valeur. » « Nous avons suivi une stratégie définie et concrète : nous concentrer sur notre cœur de métier, à savoir la vente de publicité via un produit télévisuel national, chaleureux et moderne, accessible sur toutes les autres plateformes. De nombreux opérateurs, cependant, conviennent du déclin de la télévision, se sont diversifiés en investissant dans d'autres métiers, notamment numériques. Ils sont aujourd'hui en difficulté. » Une référence implicite à ProSiebenSat.1, qui a multiplié les acquisitions de sites de commerce en ligne, mais aussi au site de rencontres Parship. MFE exhorte ainsi son homologue à se concentrer sur son activité principale de télévision et à accélérer un redressement axé sur la vente d'actifs qui a déjà commencé. ■

## La fin d'un feuilleton à rebondissements en Allemagne

**ProSiebenSat.1 a longtemps fait l'objet de convoitises de ses concurrents européens. L'OPA annoncée par MFE signe la fin d'années de rebondissements pour l'ex-vedette du PAF allemand.**

Thibaut Madelin  
— Bureau de Berlin

Mercredi et jeudi soir, c'est la grand-messe pour les fans de Heidi Klum et son émission vedette « Germany's next Topmodel ». Et vingt ans après sa première édition, le succès du show de télé-réalité, dont le principe consiste à trouver les futurs mannequins féminin et masculin d'Allemagne, ne se dément pas. En juin dernier, la finale était suivie par 1,6 million de téléspectateurs.

« GNTM », comme ses inconditionnels l'appellent, fait partie des têtes de gondoles de ProSieben, la chaîne phare du groupe bavarois ProSiebenSat.1, que MediaForEurope (MFE), le groupe de média italien contrôlé par la famille de Silvio Berlusconi, propose de racheter, via une offre publique d'achat, pour environ 1,5 milliard d'euros.

« Une offre proche du plancher », selon les analystes d'AlphaValue. Jeudi, le titre du groupe allemand a dévié de plus de 10 %. Le directeur et le conseil ont sobrement déclaré qu'ils allaient « examiner soigneusement » la proposition de MFE. Alors que le holding italien possède déjà 29,9 % du capital, les marges de manœuvre de l'ex-vedette du PAF allemand paraissent limitées.

### Intrigues et trahisons

Au quatrième trimestre, ProSiebenSat.1 affichait des audiences de 19,4 % dans la télévision linéaire et près de 8 millions d'utilisateurs par mois sur sa plateforme de streaming Joyn. Sur l'année, le groupe de 7.000 employés a enregistré un chiffre d'affaires de près de 4 milliards d'euros, en légère hausse, et un résultat d'exploitation de 557 millions, en légère baisse.

### DÉCRYPTAGE

Si elle aboutit, l'opération marquera l'épilogue d'un feuilleton digne des meilleures séries, fait de personnages truculents, de rebondissements, d'intrigues et de trahisons. Depuis vingt ans, le groupe de médias a fait l'objet de toutes les convoitises, de la part de ses rivaux allemands RTL et Axel Springer, du français TFI et bien sûr de l'italien Mediaset.

Le groupe est né en 2000, plus ou moins dans sa forme actuelle, de la fusion entre ProSieben Media et Sat.1, tous deux contrôlés par le magnat allemand Leo Kirch, ancien proche du chancelier Helmut Kohl. ProSiebenSat.1 s'impose alors comme le premier acteur audiovisuel privé outre-Rhin, mais se voit rattraper un an plus tard par la faillite retentissante de Kirch.

Cet épisode ouvre la voie à une série de tentatives de reprises. Si l'investisseur israélo-américain Haim Saban acquiert en 2003 la majorité du capital auprès de l'administrateur judiciaire, le groupe d'édition Axel Springer lance deux ans plus tard une OPA à 3 milliards d'euros, qui sera finalement rejetée par les autorités de la concurrence allemandes.

Mediaset, le groupe de Silvio Berlusconi, manifeste son intérêt mais se heurte à l'opposition de

l'Allemagne, soucieuse de voir son joyau munichoïse repris par le pionnier du populisme européen. Après avoir étudié le dossier, Patrick Le Lay, le patron de TFI, jette aussi l'éponge. Ce sont finalement les fonds d'investissement Permira et KKR qui achèteront les parts de Haim Saban en 2006.

Dirigé par le Belge Guillaume de Posch jusqu'en 2008, ProSiebenSat.1 étend sa toile en Europe, avec l'acquisition de SBB notamment, et développe une stratégie innovante dans le marketing. Mais le groupe ploie rapidement sous la dette, le contraignant à céder ses activités en Scandinavie et en Europe de l'Est – et la semaine dernière le comparateur de prix Verivox.

### Levée de boucliers

C'est en 2019 que la famille Berlusconi met finalement le pied dans la porte, son holding MediaForEurope (MFE) achetant 9,6 % du capital pour 330 millions d'euros. Trois ans plus tard, le groupe italien monte à 22 %, déclenchant une levée de boucliers de la part de la Fédération professionnelle des journalistes (DJV), du syndicat Verdi et du Land de Bavière, où siège ProSiebenSat.1.

Fin 2023, Silvio Berlusconi décède mais son fils Pier Silvio maintient la pression sur ProSiebenSat.1, demandant à l'assemblée générale de 2024 une scission des activités de marketing. La motion est rejetée mais l'épisode laisse des traces et la relation s'envenime avec le conseil, dont le président, Andreas Wiele, a annoncé en janvier qu'il ne serait pas candidat à sa succession.

Jeudi, l'OPA n'a pas suscité de réaction particulière. En décembre, lorsque MFE a obtenu un financement de 3,4 milliards d'euros, notamment d'UniCredit et de Deutsche Bank, la fédération des journalistes avait pourtant tiré la sonnette d'alarme. « Les programmes d'information des grilles de ProSiebenSat.1 ne doivent pas être convertis au populisme autocratique », avait-elle averti. ■

« Les programmes d'information des grilles de ProSiebenSat.1 ne doivent pas être convertis au populisme autocratique. »  
LA FÉDÉRATION ALLEMANDE DES JOURNALISTES

## AVIS D'ENQUÊTES PUBLIQUES

direction départementale des territoires et de la mer

**AVIS AU PUBLIC**  
LITTORAL DE LA MANCHE, DU CALVADOS  
ET DE LA SEINE-MARITIME COMMUNE DE OUISTREHAM

Projet de parc éolien en mer Centre Manche 2  
Raccordement et atterrissage  
Demande de concession d'utilisation du domaine public maritime

Le Préfet du Calvados informe le public, conformément à l'article R2124-5 du code général de la propriété des personnes publiques, du dépôt de dossier de demande de concession d'utilisation du domaine public maritime qui sera instruite et pourra être autorisée dans les formes prévues aux articles R2124-1 à R2124-12 du même code.

La demande de concession a été déposée le 29 janvier 2025 par la société Réseau de Transport d'Électricité (RTE).

La concession d'utilisation du domaine public maritime permet de raccorder à la terre un futur parc éolien de production d'électricité situé au centre de la mer de la Manche dans la Zone Économique Exclusive française au large des départements de la Manche, du Calvados et de la Seine-Maritime.

Elle se compose d'un fuseau pour installer deux câbles sous marin d'une capacité de 320 kV et d'une longueur d'environ 80 km, dont 38 km sont sur le domaine public maritime (depuis la limite extérieure de la mer territoriale jusqu'à la commune de Ouistreham). Elle a une durée de 50 ans.

Des informations sur ce projet sont disponibles sur le site internet suivant : <https://www.ecoliennesenmer.fr/facades-maritimes-en-france/facade-manche-mer-du-nord/projet-centremanche/centre-manche-2>

Conformément aux dispositions réglementaires applicables, la demande fera l'objet d'une instruction administrative et d'une enquête publique qui sera conjointe avec les procédures réglementaires prévues au code de l'environnement.

# A Bussy, le plus grand musée du jeu vidéo au monde prend forme

## JEUX VIDÉO

En 2028, un musée et un village dédiés à la pop culture doivent sortir de terre à Bussy-Saint-Georges, près de Disneyland Paris.

Les fondateurs du projet cherchent des investisseurs pour financer l'enveloppe à 50 millions d'euros.

Marie Delumeau

C'est une collection unique au monde, de la toute première borne d'arcade Computer Space de 1971 à une machine à sous du japonais Sega, sans oublier une borne de démonstration Virtual Boy, l'essai raté de Nintendo dans les casques de réalité virtuelle en 1995. Au total, ce sont 2.300 consoles qui ont été chinées aux quatre coins du monde depuis trente ans par le collectionneur Ludovic Charles.

En 2028, les passionnés pourront découvrir la collection dans le plus grand musée du jeu vidéo au monde qui doit ouvrir à Bussy-Saint-Georges, non loin de Paris et de Disneyland, dans le cadre du projet Odyssee. Les trois cofondateurs - Ludovic Charles, le youtubeur Tev (alias Benoît Theveny) et l'entrepreneur Benoît de Ruyter - ont dévoilé mardi leur programme. Ce dernier s'étend en réalité au-delà

d'un simple musée. Sur un site de 11.000 mètres carrés, les associés prévoient la construction d'un musée de 3.000 mètres carrés, mais aussi d'un village dédié à la culture japonaise et plus généralement à la pop culture. Cela inclut une zone consacrée à l'e-sport, un food court, des commerces et un espace arcade.

En attendant l'ouverture, les précieuses consoles sont soigneusement stockées dans des cartons au sein des bureaux du projet Odyssee, que « Les Echos » ont pu visiter. L'adresse est tenue secrète compte tenu de la valeur des pièces. Seuls quelques exemplaires, dont des Game Boy ou des éditions rares de Nintendo DS, sont exposés. « On a pensé les locaux comme un musée à toute petite échelle », illustre le youtubeur Tev. Une fresque au mur permet de jouer à Pac-Man avec des petites figurines en bois déplaçables.

## Intérêt du public

L'enjeu est de taille. Les autres projets de musée dédié à la culture vidéoludique en France avaient été éphémères : trois ans pour le Pixel Museum de Schiltigheim près de Strasbourg (de 2017 à 2020) et seulement dix jours pour celui qui avait ouvert à La Défense en avril 2010. L'intérêt du public pour le projet à Bussy-Saint-Georges avait été confirmé lors de la campagne de crowdfunding ouverte à l'automne 2023. Au total, 2,3 millions avaient été récoltés - un record en Europe.

Odyssee a bénéficié d'un autre appui inattendu : en novembre 2023, Emmanuel Macron a apporté dans une vidéo son haut

« L'idée, c'est de créer à chaque fois une expérience autour d'une licence de jeu vidéo, par exemple. »

TEV  
Youtubeur et cofondateur du projet Odyssee

patronage au musée. « Ce soutien officiel du Président nous donne de la crédibilité, notamment auprès des grandes entreprises », confirme Tev. Malgré les échecs de leurs prédécesseurs, les trois fondateurs sont confiants, notamment grâce à leur expérience d'entrepreneurs. « Nous sommes des passionnés mais pas des romantiques du jeu vidéo », souligne Benoît de Ruyter. Pour monter un musée, il faut aussi être rationnel sur la partie économique. »

D'où la volonté d'ouvrir un site plus large, au-delà de l'espace muséal. En détail, ils prévoient la création d'un holding et de quatre filiales spécialisées autour de la restauration, l'événementiel, le divertissement et le commercial.

Pour attirer les visiteurs, Odyssee veut miser sur des expériences interactives. « Dans d'autres musées, une fois qu'on a fait le tour pour voir toutes les consoles, il n'y a plus grand-chose à faire », indique Ludovic Charles. On veut aller plus loin dans le concept. »

Le musée comprendra ainsi 12 salles immersives, chacune pilotée par un acteur du jeu vidéo. « L'idée, c'est de



Benoît Theveny, alias Tev (au premier plan), et Ludovic Charles, dans une boutique de jeux d'occasion à Tokyo, en octobre 2023. Les cofondateurs du projet Odyssee parcourent le monde pour étoffer leur collection. Photo Richard A. Brooks/AFP

créer à chaque fois une expérience autour d'une licence de jeu vidéo, par exemple », précise Tev.

Reste à trouver des investisseurs privés pour financer le projet. La construction et l'aménagement du site nécessitent au total une enveloppe de 50 millions. Un investisseur a déjà été trouvé pour le financement du bâtiment. Lors de la soirée de lancement, des premiers partenaires, qui fourniront du matériel, ont été dévoilés. Il s'agit de Microsoft, des éditeurs Riot Games (à l'origine de « League of Legends ») et Pixel-

Heart, ou encore de Cdiscount.

Alors que le permis de construire devrait être déposé prochainement, les cofondateurs se projettent déjà sur les retombées. Ils tablent sur la création de 150 emplois directs et un chiffre d'affaires de 27 millions d'euros. Quant à la fréquentation, ils espèrent 1 million de visiteurs annuels sur l'ensemble du site, dont 300.000 pour le musée. Un objectif ambitieux : à titre de comparaison, le Pixel Museum à Schiltigheim, en Alsace, en avait accueilli 26.000 lors de sa première année. ■



ÉCOUTEZ NOTRE PODCAST LA STORY  
Jeux vidéo : portrait d'une France accro dans « La Story », le podcast d'actualité des « Echos ».

# Le très bon plan des adaptations littéraires au cinéma

## CINÉMA

Adapter un livre au cinéma augmente en moyenne de 32 % le nombre d'entrées en salle, selon une étude du CNL.

Du côté de l'édition, l'opération est tout aussi gagnante.

Florent Vairet

En France, 700 options sont actuellement posées sur des œuvres littéraires françaises. Soit autant de producteurs de films intéressés par un roman ou un essai, portés par l'espoir d'avoir mis la main sur le prochain succès en salle, comme l'ont été récemment « L'Amour ouf », « Le Consentement » ou « Le Comte de Monte-Cristo ».

L'adaptation à l'écran d'œuvres littéraires est une pratique bien rodée en France. Entre 2015 et 2023, 14 % des productions françaises sorties dans l'Hexagone sont issues d'un livre, selon une étude de Centre national du livre (CNL), que « Les Echos » dévoilent en exclusivité. Les producteurs se dirigent naturellement en priorité vers les œuvres francophones (62 %) et à 68 % sur des livres publiés après 2000, l'adaptation de livres historiques revêtant un surcoût considérable.

Le cinéma adapte davantage d'œuvres littéraires que l'audiovisuel, et c'est en moyenne une opération auréolée de succès en salle. Toujours entre 2015 et 2023, les productions françaises adaptées de livres comptabilisent davantage d'entrées en salles que les films non adaptés, avec 343.000 entrées en

moyenne pour les premiers contre 260.000 pour les seconds, soit un différentiel de 32 %. Sans surprise, les prix littéraires suscitent l'engouement des producteurs. 24 % des livres francophones primés ont été adaptés ou sont en cours d'adaptation.

Dans un contexte de hausse des productions françaises, le taux de films adaptés reste stable, ce qui en d'autres termes traduit une hausse du nombre d'adaptations d'œuvres littéraires en volume (+28 % entre 2015 et 2023). « Les éditeurs n'ont jamais autant été sollicités pour des adaptations », assure Régine Hatchondo, présidente du CNL.

StudioCanal, premier studio européen de production et de distribution, s'est justement réorganisé pour optimiser son activité d'adaptation. Un label a été créé en 2024 pour centraliser les recherches auprès des maisons d'édition et garantir un accès prioritaire aux œuvres pour les 19 studios du groupe. Une fois un pitch repéré, Sarah Reese Geffroy, directrice du label StudioCanal Stories, souhaite

## Les chiffres clés

14 %

DES PRODUCTIONS FRANÇAISES

sorties dans l'Hexagone entre 2015 et 2023 sont issues d'un livre, selon une étude du CNL.

343.000

LE NOMBRE D'ENTRÉES en salle, en moyenne, pour un film adapté d'un livre, entre 2015 et 2023.

lire le manuscrit le plus tôt possible, confie-t-elle, la plupart du temps avant la publication, en vue de poser une option. « C'est important de pouvoir se positionner tôt, parfois sur les cinquante premières pages, explique-t-elle. Quand on est séduit par l'histoire, on entre en discussion avec l'auteur, l'agent ou la maison d'édition pour leur présenter notre vision, avec une proposition de scénariste et/ou de réalisateur, histoire que l'auteur puisse se faire une idée. »

StudioCanal s'intéresse aux adaptations, en particulier pour les séries qui nécessitent un budget souvent considérable et des arches narratives denses. « Pour décrocher un financement, avoir un livre connu, c'est bien sûr rassurant », souligne Sarah Reese Geffroy. Actuellement, le quart des séries en développement dans le studio est issu d'œuvres littéraires. « Un chiffre qu'on souhaite faire grandir. »

## Ventes de livres en hausse

Si les adaptations de livres sont une aubaine pour le cinéma, elles le sont avant tout pour les auteurs. Une profession plus précarisée qu'auparavant, assure Régine Hatchondo. « Du fait de la multiplication des tirages, il est plus difficile de sortir du lot. »

Mais si une œuvre est repérée pour être adaptée, c'est la quasi-assurance de retombées. Selon l'étude du CNL, 33 % des livres adaptés ont vu leurs ventes doubler ou plus. Dans 12 % des cas, elles ont été multipliées par cinq.

Le livre « Le Consentement » de Vanessa Springora en est un des meilleurs exemples récents, avec une hausse des ventes de 652 % sur les dix mois qui ont suivi la sortie en salle du film du même nom. A noter toutefois que dans 28 % des cas, une sortie en salle n'a pas d'impact sur les ventes. ■

## SAINT-JEAN GROUPE

## RESULTATS ANNUELS CONSOLIDÉS 2024 HAUSSE DE 1 % DU CHIFFRE D'AFFAIRES

Le Conseil d'Administration de SAINT JEAN GROUPE, réuni le 27 mars 2025, a arrêté les comptes de l'exercice 2024. Le chiffre d'affaires consolidé, principalement constitué de celui de ses filiales SAINT JEAN et DEROUX FRERES, ressort à 116,8 M€ en hausse de 1 % par rapport à l'année 2023.

Le chiffre d'affaires de SAINT JEAN, net des coopérations commerciales et des actions promotionnelles, progresse de 0,4 % par rapport à 2023 alors que les ventes en volumes sont en recul de 1 %, dans un marché marqué par des baisses de volumes sur les produits de grande consommation et une concurrence accrue dans le secteur des pâtes fraîches avec l'arrivée de Panzani. Le chiffre d'affaires de la société DEROUX FRERES a progressé de 4,31 % alors que les volumes commercialisés progressent de 10,4 %.

La marque SAINT JEAN pour le grand public a vu ses ventes progresser de 3,9 % alors que la marque ROYANS, dédiée principalement aux professionnels de la restauration, a vu ses ventes décroître de 3,6 %. La marque COMPTOIR DU PASTIER, pour les surfaces spécialisées en bio, a vu ses ventes augmenter de 6,9 %, résistant bien dans un marché bio en forte décroissance. Ces trois marques nationales représentent 63 % du chiffre d'affaires 2024 de SAINT JEAN. Les ventes de produits en marque de distributeurs auront progressé de 0,8 % ne profitant pas de la hausse des ventes de cette catégorie de produits.

Le résultat net consolidé, après impôt, s'établit à 2 012 K€ en forte baisse par rapport à celui de 2023 qui s'élevait à 4 177 K€.

La société SAINT JEAN a, par ailleurs, au cours de l'exercice, débuté les travaux du nouveau siège social de Romans.

Comptes consolidés audités IFRS (en milliers d'euros)	31.12.2024	31.12.2023
Chiffre d'affaires	116 816	115 635
Excédent brut d'exploitation	11 237	12 742
Dotation aux amortissements	(10 940)	(8 256)
Résultat opérationnel	1 380	4 908
Coût de l'endettement financier net	647	316
Charge d'impôts	(17)	(1 049)
Résultat net part du groupe	2 012	4 177
Capitaux propres du groupe	76 251	74 732
Trésorerie	33 823	41 133
Emprunts et dettes financières à long terme	50 115	63 024

Le Conseil d'Administration a décidé de proposer à l'Assemblée Générale des actionnaires de ne pas verser de dividende au titre de l'exercice 2024.

## Perspectives 2025 :

La société SAINT JEAN :

- achèvera la construction de son nouveau siège social à Romans,
- terminera le transfert des fabrications de l'ensemble des pâtes farcies dans la nouvelle usine de production de pâtes fraîches,
- lancera, en avril 2025, sa nouvelle gamme de raviolines via trois références,
- continuera, à moyen terme, ses efforts pour développer chacune de ses activités de raviolines, pâtes fraîches, quenelles et produits traités et accroître la part de marché de ses marques propres dans son chiffre d'affaires global,
- répondra au plus près des attentes de ses clients en équipant ses forces commerciales de nouveaux outils digitaux, via un nouvel outil de CRM « Sales Force » et en recrutant cinq nouveaux commerciaux,
- accentuera l'optimisation de ses outils digitaux au travers d'un plan d'investissement ambitieux,
- investira dans le développement de la marque SAINT JEAN en dynamisant sa communication et consolidant ses investissements publicitaires, particulièrement sur l'ensemble des réseaux TV, radio, presse et réseaux sociaux,
- poursuivra le déploiement de son plan d'action décarbonation sur l'ensemble des trois scopes avec un objectif de réduction de 4 % par an de son empreinte carbone,
- renforcera son plan d'action au service de la qualité de vie au travail et de la sécurité.

SAINT JEAN GROUPE poursuivra, dans la mesure du possible, ses démarches en vue de la cession du solde du terrain du domaine de la Peronne.

Plus généralement, la société recherchera des acquisitions dans le secteur agroalimentaire en France comme à l'étranger.

Les comptes seront, au plus tard le 30 avril 2025, publiés en intégralité sur le site internet : [www.saint-jean-groupe.fr](http://www.saint-jean-groupe.fr).

L'Assemblée Générale sera convoquée le 25 juin 2025 ; les documents préparatoires seront disponibles à compter du 4 juin 2025 sur le site internet : [www.saint-jean-groupe.fr](http://www.saint-jean-groupe.fr).

## A propos de SAINT JEAN GROUPE :

Les filiales de SAINT JEAN GROUPE opèrent principalement dans le domaine agroalimentaire. SAINT JEAN, Pastier Français depuis 1935, est spécialisée dans la fabrication des raviolines, quenelles, pâtes fraîches et produits traités sous les marques Saint Jean, Royans, Comptoir du Pastier, Raviolines de Romans et Maison Truchet et dans la production d'œufs par l'intermédiaire de DEROUX FRERES.

Contact : Marie-Christine FAURE - Tél : 04.72.52.22.00  
SAINT JEAN GROUPE  
59 Chemin du Moulin Carron - 69570 DARDILLY  
Cotation : Euronext Paris compartiment C  
N° Isin : FR0000060121  
SAINT JEAN GROUPE est éligible au PEA PME

## Ces patrons qui créent des jeunes pousses en famille

### ÉCOSYSTÈME

Se lancer dans l'aventure en duo, aux côtés de son fils ou de sa fille, ils sont quelques-uns à avoir franchi le pas en France.

C'est le cas de Basma Sadani et de Nassym Ben Khaled, les fondateurs de DePlano, ou encore de Julie Davico-Pahin, qui a créé Ombrea.

Adrien Lelièvre

Il y a des entrepreneurs qui téléphonent chaque soir à leurs parents pour avoir des nouvelles. Pour Nassym Ben Khaled, c'est encore plus simple : il lui suffit de faire quelques pas pour entamer la conversation avec sa mère, Basma Sadani, avec qui il dirige DePlano, une start-up qui facilite la recherche d'un avocat.

Le projet est né d'une frustration personnelle. Il y a une poignée d'années, Nassym Ben Khaled cherchait un avocat spécialisé pour résoudre un litige administratif. Il a alors découvert qu'il était très difficile et fastidieux de trouver la perle rare. Un constat partagé par sa mère, elle-même... avocate. Résultat : ils ont créé une plateforme démocratisant l'accès aux conseils juridiques. Les clients peuvent faire des demandes pointues et connaître en toute transparence les honoraires des avocats. Depuis cette semaine, ils ont aussi la possibilité d'écrire une requête en langage naturel. L'IA l'associe à des cas d'usages juridiques, puis oriente vers les bons profils.

#### « C'était le bon timing »

« Nous estimons qu'avoir le bon conseil juridique ne devrait jamais dépendre de l'endroit où l'on habite, de notre réseau ou de notre situation financière. Notre obsession est de lever une à une toutes ces barrières », souligne le dirigeant de cette jeune pousse autofinancée.

Le travail en famille est fréquent dans les grandes entreprises, les PME ou les exploitations agricoles. C'est beaucoup plus rare dans les start-up, où les liens hiérarchiques sont différents. « Tu es sur un pied d'égalité car chacun apporte quelque chose », rappelle Arnaud Malrin,



Nassym Ben Khaled et Basma Sadani ont fondé, en 2021, DePlano, une plateforme démocratisant l'accès aux conseils juridiques. Photo Yvan Palierne

fondateur d'Anod, une entreprise qui développe un vélo hybride avec une batterie archi-compacte.

Le patron admet ne pas s'être « posé beaucoup de questions » avant de tenter l'aventure : il rêvait d'un projet dans le hardware avec une composante tech, tandis que son père, un expert de l'industrie et de l'électronique, avait du temps libre et était emballé par l'idée. « C'était le bon timing, au bon moment », résume-t-il. Dans ce genre d'histoire, chacun doit savoir rester à sa place. Chez DePlano, Basma Sadani est le point de contact direct avec les avocats. « Ça les rassure parce que c'est quelqu'un qui les comprend, parle leur langage et a eu une carrière dans leur domaine », décrypte Nassym Ben Khaled, qui est ingénieur de formation.

#### Vers un nouveau destin

Les liens du sang changent parfois un destin qui semblait tout tracé. Julie Davico-Pahin était journaliste à Paris quand son père, un agriculteur inventif, a insisté pour qu'ils créent ensemble Ombrea, une société de l'agrilvoltaïsme. Elle s'est laissée convaincre et la magie a

« Jamais je n'aurais pu faire cela avec quelqu'un d'autre. »

ARTHUR AUBIN  
Ingénieur en agronomie  
cofondateur de NovAccess  
avec sa mère

vite opéré. « On était un duo d'une efficacité incroyable », souligne-t-elle. De son côté, Arthur Aubin était ingénieur en agronomie quand sa mère lui a proposé de fonder NovAccess, une start-up qui facilite la gestion et le contrôle d'accès des bâtiments grâce à un boîtier et une application mobile. Sept ans plus tard, le dirigeant n'a aucun regret. « Jamais je n'aurais pu faire cela avec quelqu'un d'autre », avoue-t-il.

Entreprendre en famille peut aussi réserver des surprises. « Mon père est quelqu'un qui, à la base, n'est

pas très pédagogue », explique Arnaud Malrin. Il a donc demandé à son géniteur de faire des efforts dans le domaine. En même temps, il apprécie beaucoup sa franchise. « C'est quelqu'un avec qui on peut énormément se challenger tout en ayant la certitude, en fin de journée, de bien s'entendre car nos intérêts sont alignés. »

#### Un gage de succès

Avec le recul, Nassym Ben Khaled admire la transformation de sa mère. Il est également conscient de son profil atypique. « C'est une femme dans la tech de plus de 50 ans. Autant dire qu'elle cumule les trois casquettes les moins en vogue dans la French Tech », s'amuse le dirigeant.

Ces tandems familiaux sont, en tout cas, gage de succès. En janvier 2025, William Boiché a vendu Clementine, une start-up de comptabilité lancée avec son père, à TeamSystem. En 2023, Ombrea a, elle, été cédée à TotalEnergies. Le duo père-fille n'est pas rassasié. « On a depuis chacun monté une boîte. Mais nous avons un projet commun ensemble », glisse Julie Davico-Pahin. ■

## La science, nouvelle religion des fonds de capital-risque

### CAPITAL-RISQUE

Le nouveau véhicule de Daphni veut concilier les technologies de rupture et la transition énergétique.

Surtout, ne lui dites pas que Daphni plonge dans le bain de la deeptech. Pierre-Eric Leibovici, le cofondateur de ce fonds de capital-risque généraliste, n'aime pas ce mot qu'il juge restrictif. « Nous voulons mettre la science au service de la transition écologique », réplique-t-il.

Telle est la mission de « Blue », un véhicule qui vient de réaliser un premier closing à hauteur de 200 millions d'euros. L'objectif est d'atteindre les 250 millions d'ici à la fin de l'année. Daphni aime les couleurs : ses précédents fonds se nommaient « Purple » (violet) et « Yellow » (jaune). « Il y a une commoditisation du digital et de l'IA », estime Pierre-Eric Leibovici. Résultat : les solutions logicielles deviennent faciles à imiter. Ce qui rend la compétition féroce face à des concurrents américains mieux financés et qui, d'emblée, ont accès à un marché unifié de 340 millions d'habitants.

#### Parier sur des technologies de pointe

Daphni entend ainsi miser sur des jeunes pousses protégées par une armada de brevets. Cela tombe bien : il y a de plus en plus de chercheurs prêts à troquer la blouse blanche pour entreprendre. Des personnes qui ont connu le succès dans le digital ou qui ont travaillé dans des grands groupes osent aussi davantage créer des start-up deeptech, selon une récente étude de Bpifrance. Daphni veut accompagner des jeunes pousses durables – sans pour autant être un fonds à impact (article 9) – et continuer à brasser large. « Les projets que nous regardons combinent du software, du hardware et de la science », résume Pierre-Eric Leibovici, qui était déjà l'une des personnes à l'origine du fonds Robolution Capital en 2014.

Daphni a déjà fait des paris très deeptech. Le fonds a été l'un des premiers investisseurs français de Pasqal, un des leaders français de l'informatique quantique. Il est aussi au capital d'Airthium, une société qui développe un moteur pour les pompes à chaleur cofondée par Andrei Klochko, un chercheur en physique. La tendance est globale dans la French Tech. Plusieurs fonds historiques (Daphni, Xange, Breega, Partech, etc.) sont des membres de France Deeptech, une association qui fédère l'écosystème. C'est aussi le cas de Wind Capital qui est, lui, un fonds à impact. Alven n'en fait pas encore partie. Mais son « Monsieur crypto », Bartosz Jakubowski, monte en puissance sur la deeptech. Il suit de près la jeune filière techbio, dont Owkin et Aqemia sont des chefs de file.

A ses yeux, les fonds généralistes peuvent aider les chercheurs-entrepreneurs « à avoir des perspectives de marché plus larges » puisqu'ils sont capables d'identifier des applications non conventionnelles pour leurs technologies et ont déjà accompagné des start-up en hypercroissance dans le passé.

#### Changement de méthode

Ils offrent en outre un réseau complémentaire aux scientifiques, qui peuvent avoir la tentation de rester dans leur bulle. « Donner une coloration plus généraliste à la table de capitalisation d'une start-up permet d'élargir l'accès aux talents, aux financeurs et, sur le plus long terme, aux acquéreurs potentiels », énumère-t-il.

Cet appétit croissant pour la deeptech change forcément le mode de fonctionnement des fonds. Alven et Daphni doivent passer davantage de temps dans les laboratoires et les milieux académiques. Avec cette stratégie, il y aura peut-être parfois des loupés. « On apprend en investissant », philosophe Bartosz Jakubowski. En attendant, la sociologie des fonds va évoluer. « Les recrutements que nous avons faits ces derniers temps, ce ne sont que des PhD [des docteurs, NDLR] », souligne Pierre-Eric Leibovici. — Ad. L.

## L'Etat met les bouchées doubles pour les start-up de la santé

### HEALTHTECH

La French Tech Grand Paris lance la nouvelle édition de son programme dédié à l'e-santé. L'initiative reflète l'ambition de l'Etat concernant les jeunes pousses du secteur, qui font face à de nombreux freins.

Marion Simon-Rainaud

Pour la troisième année consécutive, la French Tech Grand Paris et le Digital Medical Hub (spin-off de l'AP-HP) ont sélectionné 24 start-up pour leur programme e-santé baptisé Health Innovation Intensive Training (HIIT). Pendant cinq jours, en mai 2025, ces pépites vont être

accompagnées gratuitement par des entrepreneurs, médecins et experts business. Preuve du succès de ce bootcamp, le nombre de candidats a augmenté de 23 %, passant de 65 en 2024 à 80 en 2025.

Parmi les ex-lauréats, plusieurs ont depuis fait parler d'eux, à l'instar de DrugOptimal (optimisation pour la prescription de médicaments à destination des infirmiers) qui a récemment levé 3 millions d'euros ou encore d'Aalia.tech (qui traduit et contextualise les consultations en plus de 100 langues) lauréat du GenAI Studio de Microsoft.

De manière générale, de plus en plus de start-up se développent dans la biotech, la medtech et la santé numérique en France. Ces dernières représentent 40 % des 2.500 start-up deeptech françaises, selon les estimations de la mission French Tech. « On les retrouve également parmi les leaders, dans nos pro-

grammes French Tech Next40/120 et French Tech 2030 », se réjouit sa directrice Julie Huguet.

Si on compte les start-up santé de ces deux programmes en y ajoutant « Health20 », il y a une quarantaine de jeunes pousses reconnues pour leur plus-value dans la santé.

#### Soutien de Bpifrance

« Notre rôle est d'assurer que ces entreprises, comme toutes les start-up françaises, trouvent en France un environnement idéal pour se développer et puissent ensuite proposer leurs solutions au plus grand nombre », souligne Julie Huguet. Le Réseau des acheteurs hospitaliers (Resah) est devenu partenaire du mouvement. « Je choisis la French Tech », en faveur de l'achat « French Tech ».

La mission French Tech n'est pas seule. Elle travaille « main dans la main » avec l'Agence de l'innovation en santé, ParisSanté Campus (un hub

impulsé par l'Etat à la croisée entre la recherche et la création d'entreprises) ou encore le Guichet national de l'innovation et des usages en e-santé (sous le sigle « G\_Nius » lancé en 2020) pensé pour « faciliter la vie des innovateurs en santé ».

Bpifrance identifie la santé comme le premier des « cinq secteurs stratégiques », avant la défense et la cybersécurité.

Sur le volet financier, il y a évidemment Bpifrance. Sur l'ensemble des fonds gérés par la banque d'Etat, trois sont totalement dédiés à la santé : celui baptisé « patient autonome », un autre dit « medtech » et enfin un consacré aux biotechs. De

plus, dans son fonds Large Venture, de gros tickets ont été octroyés à Aqemia (découverte de candidats médicaments) ou encore Bioprimus (ChatGPT de la biologie).

Dans son rapport d'activité 2024, Bpifrance identifie d'ailleurs la santé comme le premier des « cinq secteurs stratégiques », avant la défense et la cybersécurité. Au total, d'ici à 2029, la banque d'investissement prévoit d'y injecter 10 milliards d'euros (contre 400.000 euros pour la défense sur la même période).

#### Trois grands enjeux

Alors y a-t-il un momentum santé dans l'écosystème français ? « On est à un moment de maturité », répond Chahra Louafi, directrice du fonds « patient autonome ». La crise du Covid-19 a mis en avant les solutions de santé numérique, selon elle, impliquant beaucoup plus les patients, et embarquant les méde-

cins jusqu'alors peu technophiles. Mais la conjoncture d'incertitudes actuelle reste aussi complexe pour les jeunes pousses de l'e-santé que pour les autres. Sur la quarantaine de start-up du Health20 combiné au listing French Tech 2030, une a cessé son activité (Fabentech), et plusieurs sont en procédure collective (Aby Medical, Epilab, Cardiawave, Poietis et Nosopharm).

Chahra Louafi identifie trois grands enjeux à court terme : la capacité des entrepreneurs à s'adapter à un monde qui bouge très vite, notamment sur le volet technologique (évitant l'obsolescence), celle de comprendre que la valorisation – même en santé – se fait désormais non plus que sur le produit mais aussi sur le nombre d'utilisateurs, et enfin la formation des soignants pour ne laisser personne sur le carreau. Sans quoi toutes ces technologies resteraient inutilisées. ■

# Défense : les régions répondent à l'appel

## INDUSTRIE

Plusieurs régions préparent des plans pour aider leur filière de défense à monter en puissance.

Le secteur, trop atomisé, doit être en capacité de produire plus et plus vite.

Marion Kindermans et Laurent Thévenin

Mobilisation générale dans les régions. Dans la foulée des annonces des investisseurs privés, les promesses à soutenir l'effort de réarmement et la défense se multiplient dans les territoires. Comme en Occitanie, une place forte de l'aéronautique et du spatial, qui compte 430 entreprises dans le secteur de la défense. Ce sont ainsi 200 millions d'euros qui doivent être mobilisés par la région et ses partenaires, a annoncé cette semaine Carole Delga, la présidente socialiste de la collectivité.

Parmi les mesures qu'elle devrait faire voter en juin, il est prévu un fonds dédié de 100 millions d'euros pour aider ces entreprises à capter « les nouveaux marchés et à réaliser de la R&D ou des investissements productifs ». « C'était leur première demande », assure Carole Delga.

Grand pôle militaire où l'industrie de la défense pèse 6 milliards d'euros par an, la région Provence-Alpes-Côte d'Azur prépare également un plan « économie de défense » qui sera présenté à sa session plénière de fin avril. « L'enjeu, c'est de structurer et animer l'écosys-

tème, financer et former », résume Renaud Muselier, le président (Renaissance) de l'institution.

Partout, le même défi : mettre la filière en capacité de « produire plus et plus vite », selon le mot d'ordre lancé au sommet de l'Etat pour coller à ce qu'il appelle « l'économie de guerre ». Avec une attention toute particulière pour la myriade de petites entreprises qui forment le gros de la base industrielle et technologique de défense (BITD).

A côté d'une petite dizaine de gros groupes (Thales, Safran, Airbus, Dassault, Naval Group, Arqus, MBDA ou encore KNDS, ex-Nexter), gravitent quelque 4.500 start-up, PME et ETI pesant 30 milliards d'euros de chiffre d'affaires et 220.000 emplois directs et indirects. « Le portrait-robot d'une entreprise moyenne de la BITD est une PME de 50 employés avec un chiffre d'affaires défense aux alentours de 25 % », a précisé la direction générale de l'armement (DGA) lors de la réunion sur le financement de l'industrie de la défense à Bercy le 20 mars.

### Faciliter l'accès au crédit bancaire

Un certain nombre de ces entreprises - qui sont pour la majorité d'entre elles à la fois sur la défense et le civil - souffrent d'une structure financière fragilisée depuis les crises successives du Covid, de l'énergie et de l'inflation des matières premières. « Nos entreprises ont un besoin de fonds propres », a expliqué lundi dernier Hervé Morin, le président (Les Centristes) de la Normandie, lors de l'assemblée plénière du conseil régional. D'où sa volonté de mettre sur pied prochainement un fonds d'investissement régional « d'une dizaine de millions d'euros »



Usinage d'un obus de 155 mm aux Forges de Tarbes, dans les Hautes-Pyrénées. Photo Ed Jones/AFP

qui « permettra d'améliorer les fonds propres des sous-traitants de rang 2 et rang 3 ».

Autre souci : pallier les difficultés d'accès au crédit bancaire que peuvent rencontrer certaines entreprises, les banques pouvant être réticentes à financer la défense en raison de leurs critères RSE. « Nous allons voir comment aider pour fabriquer des prêts à taux zéro », glisse Renaud Muselier. Dans les Hauts-de-France, c'est un fonds de garantie dédié aux PME du secteur qui est en réflexion, comme l'ont révélé « Les Echos ».

« Le financement, c'est clairement le problème numéro un des acteurs de la défense », confirme Philippe Rivière, président d'ACI Groupe (Alliance de compétences industrielles), un groupe lyonnais qui regroupe 40 PME industrielles pour 210 millions d'euros de chiffre d'affaires, dont 20 % dans la défense. « Si les régions, via leurs fonds, apportent du cash, c'est forcément positif, salue-t-il. Mais on va vite voir si ce sont de simples effets d'annonce. »

« La proximité est toujours plus simple. Les banques régionales, qui travaillent avec ces fonds, ont une bonne connaissance du tissu local et interviennent vite. Une petite pépite de 5 millions d'euros de la défense ne va pas attirer l'attention à Paris alors que, au niveau local, son savoir-faire sera reconnu », ajoute-t-il.

### Développer les compétences adaptées

En Nouvelle-Aquitaine, « le compagnonnage avec l'industrie de la défense date de quinze ans », met en avant, pour sa part, Alain Rousset, le président PS du conseil régional. Il avait été le premier à signer, en 2010 - du temps de l'ex-région Aquitaine - un contrat de partenariat avec la DGA. « Nous allons le renouveler dans les prochaines semaines. Aujourd'hui, nous avons dans notre champ d'intervention 200 entreprises que nous accompagnons avec la DGA », souligne-t-il.

En première ligne pour le développement économique dans leurs

territoires, les régions veulent actionner tous les leviers possibles à leur disposition. « Pour répondre à l'enjeu des recrutements, la région peut intervenir sur le financement de plans de compétences, comme cela a

été le cas pour Thales, Safran et Novatech », a, par exemple, récemment rappelé la Bretagne, où quelque 400 PME et ETI travaillent pour le secteur.

L'Occitanie compte, de son côté, mettre en place un fonds de 20 millions d'euros pour développer les

compétences adaptées aux métiers de l'industrie de la défense. Il s'agit, en particulier, de « massifier des formations qui sont aujourd'hui des formations de niche », anticipe Carole Delga.

Autre initiative, le Grand Est, la troisième région militaire française avec 23 régiments de l'armée de terre et deux bases aériennes, vient d'annoncer « une coopération renforcée » avec le ministère des Armées, qui doit se conclure par la signature d'un protocole d'accord en octobre prochain.

Outre un soutien aux entreprises régionales de la filière défense, il est question de renforcer l'attractivité des métiers des armées. « Nous sommes aussi dans le champ de l'aménagement du territoire », a expliqué mercredi à la presse Franck Leroy, le président (ex-Horizons) de la région, promettant, par exemple, d'apporter des réponses en matière de mobilités pour les 36.000 militaires et leurs familles qui y vivent. Les grandes manœuvres ne font que commencer. ■

## « Il faut pousser au regroupement de PME encore trop petites »

Propos recueillis par M. K.

Selon Thierry Regond, cofondateur et président du cluster EDEN, qui regroupe 200 sous-traitants de la défense, le financement des PME du secteur est urgent. Pour celui qui est par ailleurs vice-président de l'entreprise aéronautique Sunaero, elles ont besoin d'être consolidées dans un marché qui change d'envergure face à l'effort de guerre.

Que pensez-vous des appels à la mobilisation des investisseurs vers les entreprises de la défense ?

Ce qui est en train de se passer est positif, ce changement de comportement que l'on voit depuis quelques jours de la part des investisseurs est le bienvenu. Le financement des PME de la défense est urgent. Maintenant, on attend de voir comment cela va se traduire sur le terrain. Les besoins des entreprises sont multiples : de la trésorerie de court terme, car elles sont sorties de la crise du Covid assez fragilisées, et des fonds propres pour financer des investissements de long terme. Si des commandes massives arrivent, il faut que les banques suivent. Il faut qu'on se mette en ordre de marche.

**THIERRY REGOND**  
Président d'EDEN,  
cluster des PME-ETI  
de la défense

Quelles sont les forces et les faiblesses des entreprises du secteur ?

En dehors des quelques poids lourds, notre base industrielle et technologique de défense (BITD), qui regroupe l'ensemble des entreprises de défense françaises, manque de grosses structures. Elle est composée de 4.500 PME et ETI, qui certes, sont performantes technologiquement (30 milliards d'euros de chiffre d'affaires et 220.000 emplois), mais sont petites, endettées et moins rentables que dans les autres secteurs industriels. Pour faire face à un changement radical, ce sera juste.

Il faut pousser au regroupement entre entreprises pour atteindre une taille critique assez rapidement. Pour y arriver, il faut l'appui de fonds d'investissement qui connaissent le secteur de la défense. Accepter de se regrouper n'est pas toujours facile pour un dirigeant, car c'est accepter de perdre une part

parfois importante du capital de son entreprise. Mais cela permet aussi d'accroître sa valeur et sa pertinence économique.

Pourquoi est-ce si important d'accélérer sur les regroupements de PME ?

Dans le contexte géopolitique actuel, ce manque de taille critique des entreprises françaises est inquiétant. Cela les empêche de répondre vite à la commande publique. Les Allemands sont sur le point de financer de manière massive leur industrie de défense. Il faut aussi que la commande publique en France instaure des clauses qui soient favorables aux entreprises tricolores sinon on va se faire doubler sur les fortes commandes à venir. On risque de se retrouver avec du matériel non français.

Il y a encore quelques mois, on pouvait se dire que nos entreprises avaient une plus-value technologique, mais, là, cela ne suffit plus. Le marché change complètement d'envergure, on va vers une production de masse. Je ne parlerai pas d'économie de guerre, car cela signifie que tous les moyens de production sont mobilisés pour la guerre, ce qui n'est pas le cas. Mais on est clairement en train de changer de paradigme.

Les sous-traitants sont-ils en train de se préparer ?

Nous ne sommes pas encore entrés dans la phase des commandes supplémentaires. Pour que l'effort se voie dans les entreprises, cela prendra plusieurs mois. Il faut que l'Etat définisse les besoins, puis que les donneurs d'ordre passent commande. Mais on sent une réelle fébrilité dans tout l'écosystème. Il fallait que cela commence par la mobilisation du monde de la finance, il fallait un électrochoc. C'est une première étape.

Etes-vous confiants sur l'implication du monde de la finance ?

Pour les investisseurs, il y a une place à prendre. Or, ils ont de l'argent, de la trésorerie disponible. Il y a très peu de fonds spécialisés dans la défense, à part Definvest [financé par le ministère des Armées et doté de 100 millions d'euros, NDLR] qui n'a réalisé qu'une vingtaine d'investissements [dont le dernier chez Akira Technologies, NDLR].

Les fonds classiques ont des exigences importantes en termes de retour sur investissement et ne nous trouvaient jusqu'à présent pas assez RSE. Or là, on va être sur la nécessité du temps long.



« Les dirigeants ont du mal à recruter sur des postes liés à l'ingénierie, la cybersécurité ou la production de haute précision. »

DR

Plusieurs régions ont exprimé leur intention de soutenir leur filière locale de la défense.

C'est un soutien qui compte ? Oui, car renforcer la filière locale permet de réduire la dépendance aux fournisseurs étrangers, notamment sur les technologies critiques. Investir dans ce secteur, c'est aussi stimuler l'innovation au sens large ; beaucoup de technologies développées dans la défense ont des applications civiles (cybersécurité, IA, robotique, drones, etc.). Enfin, cela pousse les régions à développer des formations techniques et supérieures adaptées aux entreprises de la défense.

Anticipez-vous des problèmes de recrutement si vous devez monter en puissance ?

Oui, nos entreprises font face à un manque croissant de compétences. Plusieurs signaux d'alerte remontent déjà du terrain et laissent entrevoir des tensions accrues sur le recrutement dans les mois et années à venir. Les dirigeants ont du mal à recruter sur des postes liés à l'ingénierie, la cybersécurité ou la production de haute précision. Dans un contexte de réarmement stratégique et de relocalisation industrielle, cette fragilité RH pèse lourd. ■

# Bardahl investit 40 millions d'euros pour ses additifs automobiles

HAUTS-DE-FRANCE

**L'entreprise nordiste prépare un investissement en deux temps dans son usine de Tournai, en Belgique, pour faire face à une croissance forte et accélérer dans les produits à base végétale.**

Olivier Ducuing  
— Correspondant à Lille

La transition très lente de l'automobile européenne vers l'électrique fait les affaires de Sadaps Bardahl, un spécialiste des additifs et autres lubrifiants pour ce secteur.

« Le parc vieillit beaucoup. Et plus il vieillit, plus il y a de maintenance. Nos produits contribuent à faire durer et à nettoyer. On pourrait même avoir dix ans d'âge d'or », anticipe Sonia Callens-Leplat, petite-fille du fondateur et actuelle présidente de cette entreprise familiale de Marcq-en-Barœul (Nord). Sadaps Bardahl réalise aujourd'hui un chiffre d'affaires de 165 millions d'euros dans 60 pays avec 350 salariés, à comparer à 60 millions d'euros il y a dix ans.

**Motoculture, marine et bricolage**

Dans ce contexte porteur, l'entreprise s'apprête à investir une première tranche de 20 millions d'euros dans son usine installée à Tournai, du côté belge de l'Eurométropole lilloise.

Ce site, classé Seveso, va faire l'objet d'une extension de 5.000 m. Une première ligne de production entrera en service en fin d'année. Elle sera dévolue à la chimie verte, pour produire des fabrications à formule 100 % végétale, comme l'additif à haute performance Plasma LXR, capable de réduire sensiblement les consommations d'huile et de carburant.

Dans un second temps, la société prévoit une autre tranche d'investissement de 20 millions d'euros, incluant une tour de stockage et de produits finis. L'entreprise au logo en drapeau à damier tire aussi les fruits d'une diversification depuis quelques années pour sortir du seul marché automobile et de l'industrie. Elle se développe ainsi dans le secteur agricole, de la motoculture,

de la marine et du bricolage, tout en élargissant au fil du temps ses productions, soit aujourd'hui un catalogue de 5.000 références.

**Une autre ambition**

Les produits vont du lubrifiant historique, inventé aux Etats-Unis par l'ingénieur Ole Bardahl, aux additifs en passant par les détergents. La société s'est en outre déve-

loppée vers la maintenance mécanique à travers des équipements commercialisés auprès des garages et capables, par exemple, de vidanger, rincer et remplir les boîtes de vitesse automatiques.

Sonia Callens-Leplat caresse aussi une autre ambition d'une autre ampleur qui serait de racheter la marque Bardahl aux Etats-Unis et pour l'ensemble de la planète. ■



Sadaps Bardahl va ouvrir une ligne de production dévolue à la chimie verte. Photo Bardahl

## Carton Vert élargit son offre aux PME

NOUVELLE-AQUITAINE

**L'entreprise de La Rochelle est la pionnière du carton d'occasion.**

Léa Delpont  
— Correspondante à Bordeaux

En cinq ans, Carton Vert s'est imposé comme le numéro un français du carton de réemploi, « aussi bien en volume, 1.500 tonnes en 2024, qu'en valeur : 2 millions d'euros de chiffre d'affaires », souligne Romain Dupuis, l'un des deux cofondateurs. La réussite du modèle basé sur la collecte massive auprès de grands industriels (Nestlé, L'Oréal, Decathlon, Auchan, Alstom, Pernod Ricard...) et sur la vente en gros volumes à des e-commerçants ou des entreprises effectuant plusieurs milliers d'expéditions par an lui permet aujourd'hui de s'ouvrir à une clientèle de PME.

Sans nécessairement commander par centaines, ces entreprises pourront désormais acheter des cartons d'occasion à des prix plus avantageux que le neuf, envoyés en petits lots par la poste. « Le business model était nouveau ; il est maintenant rodé et solide. On peut aller vers des marchés plus diffus pour leur faire profiter des avantages économiques et écologiques du carton de récupération », estime Romain Dupuis.

**Les cartons sont collectés chez les industriels quand ils reçoivent leurs fournitures.**

L'entreprise de 18 personnes créée à La Rochelle en 2020, qui est labellisée ESS et compte 300 clients récurrents, a quelques concurrents régionaux mais se présente comme « le seul opérateur d'envergure nationale » en ayant « massifié un produit à faible valeur unitaire, qui voyageait donc mal ». Les cartons sont collectés chez les industriels quand ils reçoivent leurs fournitures ou sur des bases logistiques où transitent les produits.

Carton Vert récupère ainsi les colis vides de brioches Pasquier et de barquettes traiteur Pierre Martinet sur la plateforme de Saint-Quentin-Fallavier (Isère). Elle y voit un fort potentiel de développement et ouvre donc ce mois-ci, à proximité, sa première succursale à Lyon. Prochaine étape : Lille, où elle a déjà plusieurs contrats. « Mais il faut atteindre 1.500 tonnes pour qu'un site soit rentable. En attendant, on trie directement chez les clients, avec des Esat ou des ateliers d'insertion. »

Les pièces déchirées ou trouées sont écartées, les bandes de Scotch proprement découpées. « Au démarrage dans l'entrepôt du maroquinier Longchamp à Angers, il y avait 40 % de pertes. Avec quelques consignes, on a atteint 96 % de récupération. » Les cartons sauvés – 6 millions depuis cinq ans –, soigneusement pliés, sont revendus à des clients qui ne se formalisent pas d'expédier leurs produits dans des emballages qui ne portent pas leur nom. « Nos premiers cartons avaient été récupérés dans un Ehpad de La Rochelle, se souvient Romain Dupuis. Ils ont servi à un équipementier nautique pour envoyer des accessoires de yacht... dans des boîtes de couches pour adultes ! » ■

# Nautisme : Tenderlift muscle son outil de production

OCCITANIE

**La PME catalane agrandit son site du Canet-en-Roussillon, dans les Pyrénées-Orientales.**

Hubert Vialatte  
— Correspondant à Montpellier

Tenderlift entend s'imposer à l'échelle internationale sur un marché très spécifique de l'industrie nautique : la conception de systèmes hydrauliques modulaires automatisés mécano-soudés, installés à l'arrière des voiliers et catama-

ran. Ces dispositifs permettent de monter et descendre l'annexe, cette embarcation utilisée pour gagner le rivage dans les zones de mouillage.

La PME catalane, implantée sur le pôle nautique de Canet-en-Roussillon (Pyrénées-Orientales) connaît une nette accélération depuis sa reprise en décembre 2020 par Hélène et Benoît Chatillon (ex-président de la Verrerie d'Albi, dans le Tarn).

Ce couple d'anciens cadres dirigeants a inauguré jeudi un nouveau bâtiment de 2.250 m<sup>2</sup>, comprenant une unité de thermolaquage, une salle propre, une zone dédiée au prototypage et test des produits et des espaces de travail collaboratifs. Un nouvel atelier de chaudronnerie de

700 m<sup>2</sup> a déjà été livré fin 2022. En quatre ans, les nouveaux actionnaires ont investi près de 7 millions d'euros dans l'outil industriel, avec des financements bancaires et une subvention Feder de 300.000 euros versée par la région Occitanie. Dont un million d'euros qui va être injecté cette année dans le renforcement des capacités en chaudronnerie et le travail du métal, avec une machine de découpe laser tubes.

**Quatre brevets déposés**

« Nos concurrents sont basés dans des pays où la main-d'œuvre est moins chère qu'en France. Nous devons miser sur l'agilité, la productivité, l'efficacité, et une capacité à répondre dans des délais courts de nouvelles

conceptions auprès des clients, qui sont principalement des constructeurs de catamarans et de grands monoques », souligne Hélène Chatillon. Tenderlift a structuré deux bureaux d'études, avec 15 techniciens et ingénieurs au total : l'un dédié à la mécanique et la chaudronnerie, l'autre aux systèmes hydrauliques et automation.

Quatre brevets ont été déposés, portant « sur la légèreté, la robustesse, la simplicité d'utilisation, la cinématique, des solutions de passerelles... », détaille Benoît Chatillon. Au total, 45 recrutements ont été effectués, portant les effectifs à 62 salariés. Le rachat du girondin Hydra nautic, en 2022, a par ailleurs permis d'intégrer une acti-

tivité d'ingénierie hydraulique dans les bateaux de course et les yachts à voile. Le chiffre d'affaires a bondi de 3 millions en 2020 à 10,5 millions d'euros en 2024, avec une part à l'export de 30 %. Cette progression s'explique, selon le dirigeant, par « l'essor du nautisme en sortie de Covid, même si le contexte de marché est plus incertain en ce moment. »

Parmis les axes de développement, Tenderlift amorce une diversification sur le marché des cargos à voile, « avec un système hydraulique pilotant le gréement des voiles », indique Benoît Chatillon. Cette solution est intégrée dans le premier cargo à voile rigide, en cours de construction en Turquie par l'armateur français Neoline. ■

# Yomi Pharma cible le cancer du poumon

INNOVATEURS

Léa Delpont  
— Correspondante à Bordeaux

En 2018, Camille Granet était thésarde en biologie cellulaire dans le laboratoire CAPTuR de l'université de Limoges, une unité de l'Inserm spécialisée en oncologie. Elle cherchait à comprendre un phénomène mis en évidence par une étude du CHU : la diminution et la disparition de la sortiline, une protéine présente naturellement dans l'organisme, chez des patients atteints des formes les plus agressives du cancer du poumon. Aujourd'hui, la chercheuse préside Yomi Pharma, une jeune biotech fondée en 2023 pour transformer cette découverte majeure en médicament : un anticancéreux issu de la sortiline. La protéine réagit à la

tumeur pulmonaire en se fragmentant en peptides, de minuscules parties d'elle-même. Camille Granet a réussi à corréliser la survie des patients à la présence de l'un de ces peptides, qui agit comme un régulateur sur le récepteur EGFR (Epithelial Growth Factor Receptor), responsable du développement cellulaire anarchique.

**« Dériser le projet »**

In vitro et sur modèle animal, la biotech parvient à tuer les cellules cancéreuses en associant le peptide régulateur à un second peptide « navette », qui sert à le guider vers la cellule malade. Cette thérapie ciblée a fait l'objet d'un dépôt de brevet en 2019. « Nous devons lever 4 millions d'euros pour amener notre candidat médicament en phase d'études cliniques d'ici à trois ans », explique Sébastien Arico, cofondateur de Yomi et ancien directeur du

cluster biotech de Limoges. L'entreprise soutenue par la région Nouvelle-Aquitaine cherche d'abord 1 million pour valider la non-toxicité de sa molécule produite synthétiquement, par un processus plus simple, mieux contrôlé et moins coûteux que la bioproduction.

A ce stade, elle s'adresse principalement « à des business angels pour dériser le projet afin d'intéresser des fonds spécialisés en santé dans un deuxième temps ». La mise sur le marché de la solution de Yomi pourrait encore prendre une dizaine d'années. Mais elle adresse « des besoins thérapeutiques colossaux, sans solution aujourd'hui », rappelle Sébastien Arico.

Selon l'Agence internationale de recherche sur le cancer, on dénombre environ 50.000 nouveaux cas chaque année en France, entraînant quelque 37.000 décès. Le taux de survie à 5 ans est estimé à 20 %

pour le cancer du poumon, mais il tombe à 5 % pour les patients diagnostiqués tardivement. « Concernant le type de cancer du poumon que nous ciblons spécifiquement avec notre médicament – non à petite cellule EGFR muté –, la survie glo-

**Il a dit**



**« Nous devons lever 4 millions d'euros. »**

**SÉBASTIEN ARICO**  
Cofondateur de Yomi et ancien directeur du cluster biotech de Limoges

bale médiane est de 39 mois malgré les traitements actuels... », souligne Sébastien Arico. « Les patients reçoivent en première intention un produit d'AstraZeneca, le Tagrisso, qui fonctionne plutôt bien », poursuit-il. « Ce n'est pas imaginable pour une petite start-up de Limoges d'aller lui disputer son hégémonie. »

Mais la plupart des malades récidivent sans que l'on ne puisse plus agir sur le récepteur EGFR, qui développe des mutations et une résistance au Tagrisso nécessitant une chimiothérapie. Yomi Pharma veut justement intervenir en seconde ligne de ce traitement « pour améliorer leur pronostic vital grâce à des injections de peptides ». Son candidat médicament s'adresse aux personnes touchées par la mutation la plus fréquente. « Et ce sont majoritairement des profils jeunes et non-fumeurs », s'inquiète le cofondateur de Yomi. ■

# Sous l'ère Trump, la volatilité fait les affaires des traders

## BOURSE

**Contrairement à 2016, les firmes de trading, notamment américaines, ont beaucoup gagné dans les semaines suivant la victoire de Donald Trump. Le regain de volatilité qu'il a suscité sur les marchés internationaux n'est pas pour leur déplaire.**

Nessim Aït-Kacimi

Le retour fracassant de Donald Trump au pouvoir a sonné l'économie mondiale et a fait bondir la volatilité des marchés. Pour le plus grand bonheur des firmes de trading, qui profitent généralement des soubresauts des cours des actions, des monnaies, des obligations et des cryptos.

Elles ont eu un avant-goût fin 2024 de la nouvelle ère financière et économique promise par le républicain. Dès son élection, il a commencé à dérouler son programme à travers ses messages sur X. Pas encore arrivé à la Maison-Blanche, il était déjà le maître de Wall Street depuis sa résidence de Mar-a-Lago.

Une large majorité des firmes de trading, les deux tiers, ne sont pas inquiètes du regain de protectionnisme consécutif à la victoire de Trump. La guerre commerciale n'affectera pas selon elles le développement de leurs activités, que ce soit aux Etats-Unis ou dans les autres pays, selon le sondage d'Avellacom et Acuiti après d'une cinquantaine d'acteurs.

### Retour sur investissement

Pour les traders, le recul éventuel de la mondialisation sous le mandat du républicain va épargner leur secteur. Ils comptent sur le fait que leur compétition favorise une baisse des coûts dont profitent tous les investisseurs. La plupart des fondateurs des firmes de trading américaines, comme le plus riche d'entre eux, Jeff Yass (59 milliards de dollars selon « Forbes ») de Susquehanna, ont soutenu Trump, notamment en

participant au financement de sa campagne. Leur investissement a payé, au moins un temps. Grâce à Trump, beaucoup de firmes ont d'ailleurs « sauvé » leur année grâce à un bon dernier trimestre.

« L'élection américaine a suscité un regain de volatilité et des volumes dont elles devraient encore profiter cette année sur les actions et les obligations », constate le rapport du consultant et de la fintech. Bilan, les deux fiers des firmes de trading ont gagné davantage d'argent en 2024 que l'année précédente.

### Boom des cryptos et bitcoin

Aux Etats-Unis, où la compétition est la plus forte et les marges moins élevées, près d'une société sur deux a toutefois vu sa profitabilité décliner malgré des marchés très favorables (hausse des cours et des volumes). Outre-Atlantique, les géants tel Jane Street, spécialiste du trading des ETF (fonds cotés en Bourse) et Citadel Securities (actions) malmènent leurs concurrents en s'appropriant une part significative des profits.

Virtu, un trader haute fréquence ou « THF » (firme de trading ultrarapide) tire son épingle du jeu. Créée en pleine crise financière mondiale en 2008, la société dirigée par Douglas Cifu, et cotée sur le Nasdaq, a enregistré une hausse de 26 % de ses revenus et un bond de 61 % de son résultat.

Les firmes de trading ont aussi profité de l'envolée des cryptos et du bitcoin en 2024, notamment après la victoire de Donald Trump. Désormais, tous les THF (DRW, Jump trading...) sont présents sur ces marchés où ils ont créé des filiales parfois dès 2018. Elles ont tiré parti du lancement des ETF sur le bitcoin, dont elles assurent la liquidité avec de forts profits à la clé compte tenu du succès de ces instruments.

La volatilité ne leur fait pas peur, c'est même pour elle un attrait. Quand les cours varient beaucoup, les spéculateurs peu expérimentés comme les jeunes commettent plus d'erreurs. Les robots de trading exploitent le comportement des particuliers désorientés ou trop sûrs d'eux.

La hausse des bénéfices des traders en 2024 est la bienvenue, car pour plus de 8 firmes de trading sur



Grâce à Trump, beaucoup de firmes ont « sauvé » leur année grâce à un bon dernier trimestre. Photo Jeenah Moon/Reuters

10, les coûts ont aussi augmenté. Les salaires et bonus, les données de marché (historiques de cours achetés aux Bourses) et la technologie ont été les principaux postes de hausse de leurs frais.

### Adieu l'Europe, bonjour Dubaï

En Europe, elles estiment que la réglementation excessive a généré une « bureaucratie financière ». La très contraignante réglementation Dora sur la sécurité informatique et les risques cyber est devenue leur cauchemar, et pour certaines, la

contrainte de trop. Une firme de trading sur 10 installée en Europe va quitter le continent et plus d'une sur trois envisage de le suivre.

Quelles places en profiteront ? C'est Dubaï qui, loin devant Singapour, devrait capter ces traders mécontents. Doté d'une fiscalité attractive, l'Emirat est dans un fuseau horaire qui permet aux firmes de rayonner sur tous les marchés asiatiques. La concurrence y est pour le moment moins féroce qu'à Wall Street et dans la City de Londres, et les opportunités par conséquent plus nombreuses. ■

## Les paris risqués de certains hedge funds inquiètent à Wall Street

Le « basis trade », une stratégie qui a amplifié la crise de la dette souveraine américaine au début de la pandémie, est de nouveau prisé outre-Atlantique. Certains pressent la Fed de créer un outil de sauvetage.

Guillaume Benoit

Le souvenir reste vivace dans la mémoire des spécialistes du marché obligataire. Mi-mars 2020, au tout début de la crise du Covid-19, les taux américains à 10 ans ont flambé, prenant 120 points de base en deux jours. La faute à la fermeture de l'économie mondiale. Mais le mouvement a été amplifié par les expositions de quelques hedge funds, sur une stratégie connue sous le nom de « basis trade », et qui avait alimenté le mouvement de vente en panique des bons du Trésor américain. La Réserve fédérale américaine avait dû racheter pour plus de 1.000 milliards de dollars d'obligations pour ramener le calme sur le marché.

### Gros volumes

Cinq ans plus tard, les leçons ne semblent toutefois pas avoir été tirées. Non seulement le « basis trade » n'a pas été relégué aux oubliettes de la spéculation, mais il est clairement revenu en grâce. On estime en effet à 1.000 milliards de dollars, selon Bloomberg, le montant des paris des traders sur cette stratégie. Soit le double de 2020.

Pourquoi est-ce dangereux ? Le « basis trade » est en effet simple, en apparence. Il s'agit de jouer sur la différence de prix entre un actif financier – ici, les obligations d'Etat américaines (Treasuries) – et les contrats à terme (futures) dont il est le sous-jacent.

Les « futures » sont des outils de couverture contre les évolutions de cours. L'intermédiaire financier qui vend cette protection s'engage à acheter le titre à un prix donné, qui correspond le plus souvent au prix de l'actif au moment où le contrat à terme est souscrit. Mais pas toujours. C'est

sur ce décalage que les hedge funds réalisent leur gain.

Le problème, c'est que cette différence de prix est infime. Il faut donc s'exposer à de gros volumes de contrats à terme pour maximiser les gains. Et pour financer ces transactions, ils utilisent le marché de la pension livrée ou repurchase agreement (repo). Ce mode de financement sécurisé et très abordable repose sur la vente provisoire d'une obligation d'Etat, avec obligation de racheter à un prix après un délai très court, quelques jours au maximum.

### Effet domino

Or si les cours des Treasuries commencent à dévisser, les taux grimpent. Les hedge funds doivent déboucler à la hâte leurs positions car non seulement leur pari est perdant mais son financement leur revient trop cher. Conséquence, de grands volumes d'obligations se retrouvent sur le marché et les autres acteurs ne peuvent pas les absorber. Ce qui crée un cercle vicieux, comme il y a cinq ans.

Pour éviter que la banque centrale américaine ne soit obligée de racheter des milliards de dollars d'obligations pour endiguer une prochaine crise, des universitaires préconisent qu'elle mette dès à présent en place un mécanisme de sauvetage. La Fed rachèterait non pas des Treasuries après coup sur le marché mais directement auprès des hedge funds. Et elle se couvrirait par des futures réalisant exactement la position inverse. Cela lui permettrait de limiter ses coûts.

Pour que ce mécanisme n'incite pas les hedge funds à augmenter encore plus leurs positions, puisqu'ils trouveraient en la Fed un acheteur de dernier recours, les transactions seraient réalisées à un prix fixe et suffisamment punitif pour les investisseurs irresponsables. Une solution certes imparfaite, mais qui pourrait intéresser la banque centrale. Car si elle devait procéder aux mêmes achats qu'en 2020, elle prendrait le risque de faire repartir l'inflation. Ce qu'elle ne souhaite absolument pas en ce moment. ■

## Don Wilson, nouvelle star du trading mondial

**Le fondateur d'une des plus anciennes firmes de trading, DRW, a réussi le pari de la diversification en traversant 30 années de hauts et de bas sur les marchés mondiaux.**

En 1989, Donald Wilson, jeune diplômé de l'université de Chicago entré dans le Pandémonium de la finance, la criée de « l'eurodollar ». Ces instruments, sans rapport avec l'euro, permettaient de spéculer sur la direction des taux d'intérêt américains. Donald Wilson y a négocié les options et multiplié les capitaux qui lui avaient été confiés par son employeur, la firme Letco. A la différence des autres traders qui, après leurs journées, allaient fêter leurs exploits dans les bars, « Don » repassait au crible ses opérations. Il ne quittait déjà pas son Macintosh sur lequel il programait ses stratégies.

Trois ans plus tard, il avait gagné assez d'argent (500.000 dollars) pour créer sa firme DRW et pressenti que l'avènement du trading électronique condamnerait la criée. « Nombre de traders ne pensent qu'à leur prochain coup ». Don a une vision sur les 10 à 15 prochaines années » avait déclaré Bernard Dan,

l'ancien patron de la Bourse du commerce de Chicago au Crain's Chicago Business. Risk Net, le site spécialisé sur la finance, lui a consacré un portrait dans lequel il rappelle que Don fut un talent précoce qui sut très tôt ce qu'il voulait devenir et quel était le prix pour y arriver, un travail incessant et une grande humilité. Mathématiques, codage informatique, probabilités...

Il se lança dans le trading dès son adolescence passée en Suisse, où sa famille s'était installée. La première opération de sa très longue carrière fut sur une paire de monnaies, entre une des plus volatiles, la lire italienne et une des plus calmes, le franc suisse, devise refuge anti-crise.

### Cour des grands

C'est lors de la faillite de Lehman Brothers, la plus grande tempête depuis 1929, qu'il a réalisé une des plus belles opérations de sa carrière. Quand la banque sombra, le marché de Chicago mit aux enchères tous les investissements de la banque déchu. DRW remporta la victoire et hérita des portefeuilles d'obligations, devises et matières premières. Pari réussi. Le « Don » du trading était entré dans la cour des grands. Il n'en est pas sorti depuis.

Des obligations, la firme s'est diversifiée au cours du temps sur les matières premières, les monnaies et les actions. Ces dix dernières années ses effectifs ont été multipliés par 4 pour s'élever à plus de 2.000 aujourd'hui. Une croissance organique mais aussi par des acquisitions dans le monde du trading comme Chopper et RGM. Il a profité des difficultés de cette dernière, qui opérait uniquement sur les actions. Or les bénéfices des traders sur cette classe d'actifs n'avaient cessé de reculer du fait de la forte compétition.

**Don fut un talent précoce qui sut très tôt ce qu'il voulait devenir et quel était le prix pour y arriver, un travail incessant et une grande humilité.**

DRW, présent sur plusieurs marchés, avait pour sa part déjà opéré une diversification de son trading. En 2014, elle a créé sa filiale de cryptos – Cumberland – filiale de bitcoin, aujourd'hui à 87.000 dollars, valait autour de 300 dollars.

Elle a réussi à gagner de l'argent et survivre aux crises d'un marché ultravolatil.

### Maître à bord

Si les paris sur les marchés mondiaux représentent encore la moitié des revenus de la firme, selon le Financial Times, DRW a aussi développé des sources de revenus moins aléatoires. Elle n'est d'ailleurs plus seulement une firme de trading. Elle est présente dans l'immobilier, le capital investissement et les fintechs dans lesquelles elle a pris des participations. Don Wilson y applique son obsession de la gestion des risques et des paris asymétriques (potentiel de pertes limitées pour des gains élevés). Une nouvelle initiative dans l'IA (intelligence artificielle) ne semble plus qu'une question de temps.

Le « capitaine » Don Wilson, qui a remporté plusieurs compétitions sur son voilier « Convexité » reste maître à bord. Il garde une participation majoritaire dans sa firme à côté d'une quinzaine de ses collaborateurs. D'autres investisseurs « externes » ont pu devenir actionnaires. Une rareté dans un secteur où les firmes, très secrètes, ouvrent rarement leur capital. — N.A.-K.

**cegedim**

### Résultats Annuels 2024

Progression de la rentabilité opérationnelle

Cegetim enregistre en 2024 un chiffre d'affaires consolidé de 654,5 millions d'euros, en progression de 6,3 % et un résultat opérationnel courant de 39,5 millions d'euros, en hausse de 24,7 %. La marge opérationnelle courante s'est établie à 6,0 % contre 5,1 % un an auparavant.

Cette progression provient principalement de l'amélioration de la rentabilité des activités d'assurance santé notamment dans ses offres de Logiciels et de BPC, ainsi que de la dynamique toujours soutenue de Cegetim Business Services à la fois dans ses activités en Ressources Humaines et dans ses services de flux dématérialisés pour les entreprises ou la santé. Cet exercice a aussi été marqué par la très belle performance de l'offre de marketing en officines et la contribution positive de l'intégration de Visident.

Sur la base des données actuellement disponibles, le Groupe anticipe une croissance organique de son chiffre d'affaires 2025 dans une fourchette approximative de 2 % à 4 % par rapport à 2024. Le résultat opérationnel courant devrait continuer à progresser en poursuivant les tendances observées sur 2024.

Cegetim est un Groupe innovant de technologies et de services spécialisé dans la gestion des flux numériques de l'écosystème santé et BtoB, ainsi que dans la conception de logiciels métier destinés aux professionnels de santé et de l'assurance. Cegetim compte près de 6 700 collaborateurs, dans plus de 10 pays. Cegetim SA est cotée en bourse : Paris Euronext | FR0000335061 | CGM

<b>CHIFFRE D'AFFAIRES 2024</b>	<b>654,5 m€</b> +6,3 %
<b>EBITDA 2024</b>	<b>123,6 m€</b> +13,5 %
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT 2024</b>	<b>39,5 m€</b> +24,7 %

Suivez Cegetim sur : [X](#) [in](#) [f](#) [YouTube](#) [Instagram](#) [www.cegetim.fr](http://www.cegetim.fr)

# La réorganisation des agences de BNP Paribas inquiète les salariés

## BANQUE

**Les syndicats expriment leur inquiétude face au nouveau plan stratégique pour la banque commerciale, craignant des fermetures d'agences et une réduction des effectifs.**

Krystele Tachdjian

Il reste encore de nombreuses zones d'ombre. La présentation mercredi aux syndicats du nouveau plan stratégique 2030 de BNP Paribas pour les activités de banque commerciale en France a renforcé leurs inquiétudes sur l'accélération des fermetures d'agences et la réduction des effectifs.

Pour la CFDT, « le projet présenté par la direction pose les jalons de la destruction du réseau d'agences BNP Paribas, avec la suppression de centaines de postes de direction, des fermetures et ou regroupements massifs, et la disparition de certains métiers ».

La banque n'a pas souhaité s'avancer sur un chiffrage des potentielles fermetures d'agences

et évolution des effectifs, malgré les multiples questions des syndicats à ce sujet. Selon nos informations, la nouvelle stratégie, axée notamment sur la montée en puissance du digital, doit conduire à la réduction d'environ un tiers du parc de 1.500 agences dans l'Hexagone, soit 500 fermetures.

### Flou sur l'impact social

« Très prolixes sur l'objectif de devenir numéro un en matière de qualité de service et sur la stratégie pour y parvenir, le projet est beaucoup plus succinct sur la partie des impacts sociaux et de l'accompagnement RH », regrette la CFDT. Le syndicat représentatif « dénonce le flou et l'imprécision du plan présenté », redoutant « la casse sociale » et une « plateformisation des salariés ».

Il estime que « ce projet anxio-gène, dans lequel l'intelligence artificielle prend une grande place, va bouleverser la trajectoire professionnelle et personnelle de milliers de salariés ».

La direction de la première banque française a toutefois assuré aux élus qu'il n'y aurait ni plan social, ni plan de départs volontaires dans le cadre de la refonte de sa banque commerciale. Malgré ces garanties, les représentants du personnel estiment que cela pose la question de la mobilité interne du person-



La nouvelle stratégie digitale de BNP Paribas doit conduire à la réduction d'environ un tiers du parc de 1.500 agences dans l'Hexagone, soit 500 fermetures. Photo Arthur Herve/REA

nel, tant en matière géographique que pour l'évolution de leur fonction.

### Regroupements ou fermetures

Le sort des directeurs d'agence concernés par d'éventuels regroupements ou fermetures est au cœur des préoccupations. La ban-

que pourrait aussi ne pas remplacer tous les départs naturels et utiliser la souplesse du turnover, important dans les banques.

Réunis en CSE central, les élus ont demandé, mercredi, à l'unanimité la mise en place d'une expertise externe et indépendante. Il s'agit de mesurer les réels impacts sur les conditions et la charge de

travail des salariés, le nombre d'agences, les effectifs et les bassins d'emplois menacés à horizon 2030. Cette mission a été confiée au cabinet Secafi, qui devrait restituer son analyse d'ici au mois de mai. Les syndicats auront alors davantage de cartes en main pour se prononcer sur le nouveau plan stratégique et donner leur avis, qui reste

consultatif. Dans les centres-villes, la fréquentation des agences bancaires est en chute libre. Le mouvement a été accéléré par la pandémie et l'adoption de nouveaux usages. « Les conseillers en agence passent la majorité de leur temps à répondre au téléphone. Outre les importantes économies de loyer qu'elles génèrent, les fermetures d'agences permettent de gagner en efficacité en ajustant la taille des équipes par des regroupements de petites agences », pointe un consultant.

BNP Paribas mise sur la complémentarité entre le réseau physique et la banque à distance. Les clients autonomes pourront se diriger vers Hello Bank sans y être contraints. C'est à Isabelle Loc, la patronne de la banque commerciale en France de BNP Paribas, qu'a été confiée la mission de réinventer la banque de détail du géant bancaire français. Sa feuille de route doit permettre de passer de 7 millions de clients dans la banque de détail à 8,5 millions en 2030, dont 2 millions chez Hello bank (contre 1 million actuellement).

Près de 200 millions d'euros d'investissement doivent être réalisés en 2025 pour accélérer la conquête commerciale. Ces investissements se poursuivront à horizon 2030. ■

## L'intégration d'AXA IM pourrait peser plus lourd dans les comptes

**La BCE doit communiquer cette semaine sa décision au sujet de l'utilisation du « compromis danois », un traitement réglementaire favorable dont BNP Paribas souhaite bénéficier pour le rachat d'AXA IM.**

Ingrid Feuerstein, Caroline Mignon et K. T.

L'acquisition d'AXA IM par BNP Paribas, signée en décembre dernier, pourrait se heurter à des déconvenues d'ordre réglementaire. La Banque centrale européenne doit communiquer cette semaine à la première banque française sa décision au sujet de l'utilisa-

tion du « compromis danois », une disposition favorable aux banques lorsqu'elles font des acquisitions par l'intermédiaire de leur filiale d'assurances. En cas de refus, le rachat de la gestion d'actifs d'AXA, dont le closing est attendu cet été, impacterait plus lourdement les ratios de solvabilité de la banque, un indicateur suivi de près par les analystes.

Pour l'heure, ni BNP Paribas ni la BCE n'ont rendu publique cette décision. Mais un avis défavorable sur une opération similaire, le rachat du gestionnaire d'actifs Anima par Banco BPM en Italie, a jeté le doute sur la capacité de BNP à utiliser ce compromis danois dans le cadre de son acquisition d'AXA IM. Selon Reuters, la BCE a rendu une opinion

négative sur la fusion italienne, ce qui va la rendre plus coûteuse pour l'acquéreur.

### Conséquences en chaîne

Le titre Banco BPM a cédé 4 % mercredi après cette annonce, qui pourrait avoir des conséquences en chaîne sur le mouvement de consolidation bancaire en Italie. Lancé dans une OPA sur Banco BPM, le patron d'UniCredit, Andrea Orcel, a déclaré « se réserver le droit d'évaluer » son offre de rachat.

Le cours de BNP Paribas n'a pas été épargné non plus, fléchissant de 1,45 %. Certaines sources estiment que la question posée au régulateur dans le cas du rachat d'AXA IM est similaire à celle de l'opération ita-

lienne. L'idée est de savoir si le traitement réglementaire favorable s'applique aux filiales d'assurances, ou aussi aux gestionnaires d'actifs qu'ils détiennent. A noter que BNP Paribas prévoit d'acquérir AXA IM via sa société d'assurances Cardif, de même que Banco BPM a lancé son offre sur Anima par l'intermédiaire de sa filiale BPM Vita.

La BCE a toutefois déclaré qu'elle examinerait chaque situation « strictement au cas par cas ». Le vice-président de la supervision, Frank Elderson, l'a encore dit la semaine dernière devant un parterre de banquiers à Londres. « Dans ce contexte, mon avis est que "pas de nouvelles" signifierait "bonne nouvelle" » pour BNP-Axa, réagit Andrea Filtri, ana-

lyste chez Mediobanca. Dans son guide sur l'approche de supervision de base de son ratio. En cas de refus par le régulateur, il serait de 13 à 13,5 %. De son côté, BNP affiche à fin décembre un ratio de solvabilité de 12,9 %. Avec le compromis danois, il ne serait abaissé que de 0,25 %, mais, sans lui, il serait seulement affecté à hauteur de 0,65 %, selon Mediobanca.

### Ratios de solvabilité

Banco BPM est l'une des banques européennes les plus solides en termes de capital. Son ratio de solvabilité CETI serait supérieur à 15 % au 30 juin prochain à l'issue de l'acquisition d'Anima si le compromis

danois était appliqué, entraînant une érosion de seulement 30 points de base de son ratio. En cas de refus par le régulateur, il serait de 13 à 13,5 %. De son côté, BNP affiche à fin décembre un ratio de solvabilité de 12,9 %. Avec le compromis danois, il ne serait abaissé que de 0,25 %, mais, sans lui, il serait seulement affecté à hauteur de 0,65 %, selon Mediobanca.

La décision de la BCE pourrait avoir des conséquences sur la consolidation bancaire en Europe. Le compromis danois a contribué à relancer les fusions-acquisitions dans la gestion d'actifs européenne, avec le rapprochement de Natixis et Generali et les discussions qu'ont menées Amundi et Allianz GI. ■

## IMMOBILIER

225 SCPI analysées

### COMMENT OBTENIR + DE 5 % DE RENDEMENT

Demain, chez votre marchand de journaux, votre hebdomadaire

# investir

Les Echos

### « Mes Echos de la semaine par Clémence Lemaistre »

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

lesechos.fr/newsletters

## Société Générale envisage de se séparer de la fintech Treezor

### BANQUE

**Dans sa quête de rentabilité, Société Générale continue de se délester de ses actifs les moins rentables. Il y a un an, elle s'était déjà séparée de sa fintech Shine.**

Gabriel Nédélec

La purge continue. Société Générale a décidé de se séparer de la fintech Treezor, selon les informations de La Lettre, afin de poursuivre son objectif de rationalisation des coûts et atteindre les objectifs ambitieux de rentabilité fixés par son dirigeant, Slawomir Krupa.

La banque de la Défense avait racheté en 2019 cette fintech spécialisée dans la fourniture de service bancaire à des tiers - banking-as-a-service - dans le cadre d'une stratégie pour rattraper son retard dans le développement des nouvelles technologies financières. Mastercard était monté au capital de la fintech

en 2022, pour accélérer son développement.

Problème, Treezor n'a jamais atteint la rentabilité. La fintech aurait coûté 48 millions d'euros de résultat au groupe entre 2019 et 2023, selon les chiffres de La Lettre. Des pertes qui ne sont pas compatibles avec la philosophie de l'actuel dirigeant qui a lancé une revue stratégique tous azimuts pour redresser les comptes du groupe. « Rien n'est sacré », déclarait récemment Slawomir Krupa au « Financial Times » pour évoquer sa stratégie de réduction des coûts, évoquant alors sa volonté de continuer à réduire la voilure des dépenses informatiques.

### Virage vis-à-vis de l'innovation

Treezor n'est pas la seule fintech à avoir fait les frais de ce plan lancé fin 2023. L'année dernière, Société Générale s'est également séparée de la fintech Shine, revendue au danois Ageras. Rachetée en 2020, Shine devait être la réponse de Société Générale au développement d'une concurrence sur les comptes professionnels, avec des

acteurs comme Qonto. Mais les résultats n'ont pas été au rendez-vous.

La revente de Shine et la sortie envisagée de Treezor marquent un virage de Société Générale vis-à-vis de l'innovation. Celle-ci ne doit pas se faire au prix de la rentabilité globale du groupe qui, à côté, serre la vis à tous les niveaux et se recentre pour atteindre un coefficient d'exploitation de 60 % fin 2026, contre 69 % actuellement. Pour l'heure, la stratégie est payante en

# 69%

La progression du résultat net de Société Générale en 2024.

# 60%

La hausse du cours de Société Générale en 2025.

matière de résultats. La banque a redressé la barre en 2024, avec un résultat net qui a progressé de 69 % en un an, à 4,2 milliards d'euros. En parallèle, elle repart à la conquête de nouveaux clients, après avoir délaissé le crédit immobilier pendant quasi deux ans et digéré la fusion avec le réseau Crédit du Nord. Les marchés sont aux anges, le groupe enregistrant une hausse de son cours de 60 % depuis le début de l'année.

En revanche, cette politique crée des remous sociaux. Un mouvement de grève à l'appel de l'intersyndicale a eu lieu ce mardi - inédit depuis le début des années 1990 - pour protester contre l'échec des NAO, la crainte de nouvelles coupes dans le réseau d'agence, en prévision des négociations à venir sur l'accord-cadre emploi.

La direction ne donne pas de chiffre quant à l'ampleur de la mobilisation, mais selon les syndicats elle se situerait entre 20 et 25 % en moyenne. Une mobilisation jugée bonne par l'intersyndicale qui, en conséquence, a adressé une lettre à Slawomir Krupa pour réclamer un entretien. ■

# Harvest : nouveaux rebondissements après une fuite de données

## BANCASSURANCE

**Le fournisseur de logiciel Harvest a finalement découvert une fuite de données, près de vingt jours après la cyberattaque qu'il a subie.**

Gabriel Nédélec

Alors qu'on croyait l'affaire Harvest en phase d'être réglée, le dossier vient de connaître un nouveau rebondissement. Après la cyberattaque qui a visé ce fournisseur de logiciels de gestion patrimoniale le 27 février, celui-ci a reconnu qu'il y avait eu « une compromission de quelques fichiers internes et de comptes de messageries de salariés ». L'information a pris à contre-pied les acteurs de la place financière de Paris, dans la mesure où Harvest les avait informés deux jours plus tôt n'ayant détecté aucune fuite. « On leur a mis une pression de dingue », lâche un banquier légèrement excédé.

Malgré la conscience de l'adage selon lequel « la question n'est pas de savoir si l'on va être attaqué, mais quand », la tension est palpable dans les rangs des banquiers, assureurs et gestionnaires privés français ayant un lien avec l'entreprise. Harvest étant devenu quasi incontournable

dans le secteur de la gestion de patrimoine, l'affaire continue de les éblouir alors qu'ils ont pourtant immédiatement débranché leurs connexions, afin de prévenir le risque de contagion.

Selon nos informations, la fuite porte sur des données clients que certains employés d'Harvest avaient conservées sur leur ordinateur afin, notamment, de réaliser différents tests. Données qui n'avaient été qu'en partie anonymisées.

### « Une faille chez un prestataire »

Dans un premier temps, les dossiers contenant ces données avaient été verrouillés par les hackers, et les premières analyses d'Harvest établissaient que rien n'en était sorti ou n'avait été consulté. Lors de la réouverture de ces dossiers, de nouvelles recherches ont permis d'identifier ces fuites.

« Les hackers sont entrés dans les systèmes via une faille située dans un serveur chez un des prestataires hébergeant un service de téléphonie interne d'Harvest, confie une source proche du dossier. C'est par là qu'ils ont, par rebond, accédé à quelques répertoires internes. » Rapidement, les banques et assureurs concernés ont été contactés par Harvest qui leur a fourni les données fuitées, afin qu'ils puissent réaliser leurs propres analyses. Ces établissements ont prévenu leurs clients pour les encourager à redoubler de vigilance

vis-à-vis de potentielles arnaques à l'ingénierie sociale. Les données piratées ne sont en effet pas de nature à pouvoir toucher le capital des particuliers, ou réaliser des opérations financières. En outre, les acteurs font état d'un nombre limité de victimes au sein de leur clientèle patrimoniale. Ni Harvest ni les établissements concernés ne communiquent de chiffre pour le moment.

Concrètement, la plupart des acteurs de la place sont concernés, comme MAIF, LCL, AXA, Banque Palatine, etc. Ainsi, CNP Assurances, qui avait développé avec Harvest une plateforme à l'attention des gestionnaires de patrimoine indépendants - CNP Alysée -, pour l'instant mise à l'arrêt, indique « une fuite

### L'attaque est considérée comme étant toujours en cours.

concernant l'état civil, le numéro de contrat et la répartition de l'investissement au sein de ce contrat d'assurance-vie d'un nombre restreint de clients de nos partenaires [conseillers en gestion de patrimoine indépendants] ». Cependant, « la nature des données dérobées ne permet pas à un tiers de contacter les clients par mail ou par téléphone, ni de se connecter à un site pour agir à leur place », indique l'assureur.



La plupart des acteurs de la place sont concernés, comme MAIF, LCL ou AXA. Photo Shutterstock

Même constat chez BPCE, qui proposait par exemple à ses clients patrimoniaux l'agrégateur d'Harvest MyMoneyPitch, et qui indique que seules des données d'identité et des numéros de compte-titres ont été dérobés, mais rien qui puisse permettre de toucher au patrimoine en lui-même. La situation a fait l'objet d'une déclaration précise auprès des autorités une fois les analyses réalisées. De son côté, Société Générale indique que la fuite de données se restreint à « quelques clients, servis en assurance-vie et épargne par des distributeurs CGPI partenaires » de Société Générale Assurances, dont le « système d'information » n'a pas été « touché par l'incident ».

Selon nos informations, une réunion de place avec les six grandes

banques a eu lieu récemment sur le thème des difficultés liées à la communication au compte goutte et du renforcement de la vigilance des institutionnels par les équipes risquées vis à vis de la remise en route des services.

Cette fuite, découverte près de vingt jours après le début de l'attaque, montre la complexité de ces types d'incidents et leur profondeur potentielle. L'attaque est d'ailleurs considérée comme étant toujours en cours. « Lors d'un incident, il faut rapidement établir par où l'attaque est passée, au risque qu'elle survienne à nouveau », explique Mohamed Beghdadi, directeur de la cybersécurité chez AntemetA, un spécialiste du secteur. Ce n'est pas une mince affaire car certains codes

malveillants sont à tiroirs et peuvent, dans un premier temps, n'utiliser qu'un seul de leur module avant de déployer les autres. »

Harvest travaille en étroite collaboration avec l'ACPR, la CNIL et l'ANSSI qui ont mis en place une cellule spéciale pour suivre le dossier. Parallèlement, elle continue de remettre en route ses services, tous étant jugés totalement hors d'atteinte. Très prisé des conseillers en gestion de patrimoine et des banquiers, BIG vient ainsi d'être relancé, ainsi que FidNet notamment. La question des dommages et intérêts, des indemnisations, des assurances et des enjeux d'image risque cependant de bientôt se poser pour l'entreprise. Certains CGP sont quasiment à l'arrêt depuis le 27 février. ■

## LEUR AVENIR, EN ÊTRE SPECTATEUR OU ACTEUR ?

> Située à Lille et à Paris, l'IESEG offre à tous ses étudiants un environnement d'apprentissage interculturel unique.

À l'IESEG, PERMETTEZ-LEUR D'ÊTRE LA PERSONNE QU'ILS RÊVENT DE DEVENIR



EMPOWERING CHANGEMAKERS FOR A BETTER SOCIETY\*

\*Former et faire grandir les acteurs du changement oeuvrant pour une société meilleure

# AG2R La Mondiale affiche des profits en berne

## ASSURANCE

Le groupe à gouvernance paritaire a vu son bénéfice net chuter de 20 %.

Rachel Cotte

Au terme d'une année marquée par de vives tensions internes, AG2R La Mondiale publie des résultats contrastés. Le premier groupe de protection sociale a vu son bénéfice net chuter de 20 % en 2024, à 183 millions d'euros, contre 230 millions d'euros en 2023, un chiffre gonflé à l'époque par des éléments exceptionnels. Il affiche toutefois un chiffre d'affaires record à 12,8 milliards d'euros (+10,3 %), porté par la forte hausse des cotisations en épargne retraite et patrimoniale.

Le groupe à gouvernance paritaire (syndicale et patronale), actif à la fois en retraite complémentaire Agirc-Arrco, en assurance santé et prévoyance, et en assurance-vie et épargne, couvre plus de 15 millions de Français. Son plan de redressement approuvé en juin 2022 a continué de porter ses fruits au niveau de sa branche prévoyance, qui affiche un résultat net de 65 millions d'euros, après avoir enregistré en 2023 son premier bénéfice net en dix ans.

Les pertes des résidences

seniors Domitys ont en revanche continué de peser sur les comptes de La Mondiale, bien qu'elles se soient réduites à 94 millions d'euros, contre 161 millions d'euros en 2023, explique l'entreprise dans un communiqué.

**Crise de gouvernance**  
En octobre 2024, la gouvernance du groupe a validé la création d'un réassureur interne, qui doit permettre « de renforcer la solidarité financière au sein du groupe et la solvabilité individuelle de ses entités », souligne le communiqué.

Le projet final prévoit le transfert de 75 % des portefeuilles de risques de chaque entité à cette future société de réassurance. Ce plan avait été à l'origine de conflits internes. Parmi les options figurait la création d'une filiale sous forme de société anonyme, une idée contestée par les syndicats qui craignaient que cela ne remette en question la gestion paritaire d'AG2R La Mondiale, où les décisions sont prises conjointement par les représentants des employés et de la direction.

Ces conflits ont contribué au départ en janvier dernier de Bruno Angles, directeur général de la société nommé au printemps 2022 pour redresser les comptes. Fabrice Heyriès, ancien directeur général de la MGEN, a été désigné fin février pour lui succéder. ■

# Lithium : le chinois Tianqi laminé par la chute des cours

## MATIÈRES PREMIÈRES

Le géant chinois paye cash l'effondrement des cours avec perte de 1,1 milliard de dollars.

Entre surproduction et demande ralentie, l'industrie peine à retrouver son équilibre.

Etienne Goetz

Pas de répit pour le secteur du lithium. Le géant chinois Tianqi Lithium a publié une perte de 7,9 milliards de yuans (1 milliard d'euros) pour 2024, contre un profit de 7,3 milliards de yuans (930 millions d'euros) l'année précédente. Il s'agit de la première perte depuis 2020 pour le groupe qui évoque la chute des prix et des dépréciations d'actifs.

Même si les ventes en volumes ont progressé, la baisse des prix a été telle - 90 % par rapport au pic de 2022 - que les profits ont pour leur part fondu comme neige au soleil. « L'environnement international récent et la situation macro-économique, y compris des politiques économiques et environnementales, ont entraîné une certaine pression ou des changements », a expliqué le président de Tianqi, Jiang Anqi. « Mais nous pensons que les gouvernements du monde entier soutiennent toujours le développement des



Tianqi Lithium est l'un des plus grands producteurs au monde de lithium. Ici, un site à Greenbushes, en Australie. Photo Carla Gottgens/Bloomberg

véhicules à énergies nouvelles et le stockage d'énergie. »

### Demande au ralenti

L'effondrement des prix, passés de 85.000 dollars la tonne à 10.000 dollars, s'explique par une offre surabondante, entre autres liée au déstockage massif des réserves constituées entre 2020 et 2022, et un ralentissement de la croissance de la demande. Dans un contexte d'inflation, les achats de voitures électriques n'ont pas été à la hauteur des prévisions. En Europe, de nombreux pays ont supprimé des subventions ce qui a déprimé la demande. A écouter le groupe, sa situation n'est pas près de s'améliorer en raison de la mon-

tée du protectionnisme, en particulier quand il s'agit de lithium, un métal stratégique.

« Certains pays adoptent des mesures telles que des subventions et des barrières tarifaires pour soutenir les entreprises nationales. De telles actions peuvent constituer des défis aux investissements et aux opérations à l'étranger des entreprises chinoises », a déclaré la société.

En janvier, Tianqi a suspendu l'extension d'une raffinerie en Australie-Occidentale après avoir injecté 1,4 milliard de yuans dans le projet que le groupe estime « non viable économiquement » dans le contexte actuel. Le krach des cours a également pesé sur la rentabilité de sa participation

dans le Chilien SQM, l'un des plus grands producteurs au monde. Le Chilien a lui aussi enregistré une perte, de 404 millions de dollars, pour 2024.

La plupart des acteurs du secteur n'anticipent pas de rebond des cours avant 2026. Même si la demande commence à montrer des signes de reprise, la hausse de l'offre est encore supérieure, expliquent notamment les analystes de Citi. A plus long terme en revanche, des tensions sont hautement probables. Selon les projections de l'Agence internationale de l'énergie, les mines en cours d'exploitation et les projets ne permettront de couvrir que 50 % des besoins en 2030. ■

# Le procès H2O reporté pour inclure Natixis et BPCE

## BANQUE

Le tribunal de commerce a reporté au 24 juin l'audience qui opposera le Collectif Porteurs H2O et la société de gestion.

De nouveaux défenseurs dont Natixis et BPCE ont été assignés.

Caroline Mignon

Pour les milliers d'investisseurs piégés dans les fonds illiquides de la société H2O, il faudra encore patienter pour que justice se fasse. Une vingtaine d'avocats au total étaient réunis mardi dernier au tribunal de commerce de Paris pour faire entendre leurs plaidoiries dans cette affaire. Face au Collectif Porteurs H2O, représentant les investisseurs lésés, étaient représentés la société de gestion, sa maison mère à l'époque des faits Natixis Investment Managers (NIM) - qui détient toujours 23,4 % du capital -, le cabinet d'audit KPMG Audit et le dépositaire Caceis.

Ils sont repartis deux heures plus tard sans avoir pu défendre leur cause. La raison ? Le 10 mars, trois nouvelles parties ont été assignées par les plaignants pour une audience prévue le 13 mai : il s'agit de KPMG SA, Natixis et BPCE.

Dans ces conditions, l'intérêt de débats contradictoires sans la totalité des parties posait question. Le président du tribunal a donc décidé

d'ajourner l'affaire, afin que toutes les sociétés assignées puissent être présentes et avoir déposé leurs conclusions. Le rendez-vous est désormais fixé au 24 juin, avant les vacances judiciaires.

Les 9.452 plaignants du Collectif Porteurs H2O, représentant environ 20 % des encours des fonds canotonnés réclament au total 743 millions d'euros de dommages et intérêts.

### Assignations

« Nous avons assigné BPCE et Natixis après la décision de la cour d'appel de Paris du 16 janvier, selon laquelle notre demande d'obtenir des documents sur le contrôle de BPCE et Natixis sur H2O était fondée », indique Dominique Stucki, avocat du Collectif Porteurs H2O. Les contrôles portent à la fois sur le respect de la société de gestion de ses obligations réglementaires et des règles de lutte antiblanchiment. De son côté, KPMG Audit a renvoyé l'affaire vers KPMG SA.

Pour la défense, l'assignation de ces nouvelles entités par le Collectif vise à gagner du temps, afin d'étoffer d'ici là le nombre de plaignants. C'est d'ailleurs sur le « démarchage » réalisé par l'association que la défense compte asseoir sa plaidoirie pour obtenir la nullité.

Pour H2O, NIM et Caceis, une association n'a pas à faire de publicité auprès d'épargnants pour les entraîner dans un procès. Surtout si les frais de justice sont financés en amont. C'est la société spécialiste du financement de litiges Deminor qui a été désignée par le Collectif pour cette affaire. « Elle touchera 30 % des

recouvrements, comme ce qui se fait habituellement dans le marché », indique Dominique Stucki.

L'argument de la défense porte donc sur la forme plutôt que sur le fond de l'affaire. Les autres parties que H2O tablent, quant à elles, sur le fait de ne pas avoir été inquiétées par les autorités de marché française et britannique, l'AMF et la FCA, lorsque ces dernières ont pris des sanctions contre la société de gestion. Début 2023, l'AMF avait ainsi infligé au groupe une amende record de 75 millions d'euros, et de 18 millions d'euros pour ses dirigeants. Et en août dernier, la FCA lui a, entre autres, interdit d'exercer son activité de gestionnaire d'actifs outre-Manche.

De son côté, le président du tribunal a été clair. « Je ne veux pas croire que les maisons mères ne soient pas au courant de ce qui se passe dans leurs filiales », a-t-il déclaré. L'audience était ouverte au public mais très peu de porteurs de parts de fonds H2O étaient présents, ayant été informés que la séance risquait d'être ajournée. ■

« Je ne veux pas croire que les maisons mères ne soient pas au courant de ce qui se passe dans leurs filiales. »

LE PRÉSIDENT DU TRIBUNAL DE COMMERCE

**GO ENTREPRENEURS**

PARIS LA DEFENSE ARENA

9 et 10 avril 2025

L'événement annuel de tous les entrepreneurs

#GOENTREPRENEURS

JE M'INSCRIS GRATUITEMENT

euronext

SÉANCE DU 27 - 03 - 2025
CAC 40 : 7990,11 (-0,51 %) NEXT 20 : 11658,05 (-0,30 %)
CAC LARGE 60 : 8603,31 (-0,49 %)
CAC ALL-TRADABLE : 5915,15 (-0,52 %)
DATE DE PROROGATION : 26 AVRIL

CAC 40

Table listing CAC 40 companies with columns for company name, volume, price change, and other metrics.

SRD

Table listing SRD (Small and Medium Cap) companies with columns for company name, volume, price change, and other metrics.

VALEURS FRANÇAISES

Table listing various French companies with columns for company name, volume, price change, and other metrics.

SRD Suite

Table listing SRD (Small and Medium Cap) companies (continued) with columns for company name, volume, price change, and other metrics.

VALEURS FRANÇAISES

SRD Suite

Table listing SRD (Small and Medium Cap) companies (continued) with columns for company name, volume, price change, and other metrics.

AUTRES VALEURS DE LA ZONE EURO

Table listing other European companies with columns for company name, volume, price change, and other metrics.

VALEURS ZONE INTERNATIONALE

Table listing international companies with columns for company name, volume, price change, and other metrics.

A : Indicateur 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 fin de CACNext20. ■ : Valeurs de fin de CACLarge60. ▲ : Valeurs de fin de CACMid60. ▲ : Valeurs de fin de CACSmall. Les bénéfices par action : source FacSet JCF Estimates.

# carnet



## PORTRAIT

par Henri de Lestapis

# Alexandra Cardinale mène la danse

C'est à côté d'une reproduction de « La Valse », qu'Alexandra Cardinale travaille dans son bureau parisien. De cette sculpture de Camille Claudel, l'ancienne danseuse d'opéra ne partage pas seulement la grâce. L'œuvre évoque, comme elle, l'aboutissement d'un labeur acharné. Quand bien même fait-elle aujourd'hui moins de pointes et d'entrechats qu'à l'époque de ses répétitions à l'école des petits rats, elle ne s'éloigne jamais des planches. Ainsi, du 9 au 20 avril prochain à Paris, sa société AC Opéra Ballet Production lèvera le rideau sur une version très contemporaine de « Carmen » par le chorégraphe Julien Lestel au Théâtre Libre. « Lorsque j'ai dansé ce rôle, il y a quelques années, j'ai été séduite par la dimension enflammée de l'héroïne, explique-t-elle, dans ce décor aux allures de loge. Cette nouvelle représentation replace "Carmen" davantage dans notre actualité, en mettant en relief une femme libre dont le destin s'achève par un féminicide. »



Isabelle Aubert

classique, telle que « Le Lac des cygnes », « Cendrillon », « Roméo et Juliette »... Elle a travaillé sous la direction de grands chorégraphes contemporains tels Pina Bausch ou Wayne McGregor, et s'est produite sur les scènes du Metropolitan Opera de New York, de la Scala de Milan ou du Grand Théâtre National de Pékin...

Hélas, en 2008, à tout juste 32 ans, la danseuse se déchire les ligaments croisés et s'abîme le ménisque au cours d'une répétition. « C'est comme si l'on m'avait arraché les ailes », se souvient-elle. Sen est suivi un long calvaire de cinq ans sans relâcher ses chaussures. « Sa blessure a été l'incroyable ressort d'une nouvelle dimension de sa vie, observe son ami Erik Orsenna. C'est lorsque Beethoven devient sourd qu'il inventa le plus, compare l'écrivain, sans cacher son admiration pour la ballerine. Après avoir dansé elle-même, elle fait désormais danser les autres. »

En effet, Alexandra Cardinale a mis sa convalescence à profit pour décrocher un diplôme d'entrepreneur et de management à Science Po et un autre, de professeur de danse. Contrairement à ce que pronostiquaient les médecins, elle remonte sur scène, y compris à l'Opéra où elle danse jusqu'en 2018. Et celle dont le compagnon est, lui aussi, un patron, a créé, dès 2010, sa société de production. Avec la ferme intention de rendre les ballets accessibles au plus grand nombre, notamment à travers ses spectacles Gala d'étoiles ou en collaborant avec le danseur Hugo Marchand. « J'ai voulu faire rayonner la danse auprès d'un public qui n'avait pas la chance de pouvoir y accéder », dit-elle. Se battant corps et âme pour fédérer les talents nécessaires à ses spectacles qu'elle organise de bout en bout, Alexandra Cardinale garde au fond d'elle l'enthousiasme de son enfance. Celui qui l'habitait lorsqu'elle s'est mise à la danse, en ressentant la joie communicative qu'elle parvenait à éveiller auprès du public. ■

## Une vie ascétique

Sa liberté à elle, Alexandra Cardinale l'a consacrée toute entière à la danse dès ses vertes années passées à Metz entre un père enseignant et une mère assistante sociale. Repérée par son professeur, elle a atterri à l'Opéra de Paris lorsqu'elle n'avait que dix ans, entamant alors, sous la direction de Claude Bessy, une vie ascétique, sans place pour le relâchement et encore moins pour la faiblesse. « Ma mère m'avait habituée à ne rien laisser transparaître et à travailler dur », se souvient, à 49 ans, cette femme alerte, récemment élevée au rang de chevalier de l'Ordre des Arts et des Lettres. Sans toutefois exprimer de regrets pour son adolescence passée loin des siens. Il n'empêche : « Se faire des amis à l'école de l'Opéra était difficile. D'une part car la concurrence était féroce. D'autre part car nous pouvions être renvoyées à tout instant, sans avoir le temps de nous lier. »

Alexandra Cardinale a donc buché sans relâche jusqu'à décrocher à 17 ans la première place du concours d'entrée du corps de ballet de l'Opéra de Paris. Elle a volé ensuite sur toutes les grandes œuvres du répertoire

## ENTREPRISES

**BEAUTÉ PRIVÉE**  
**Alexia Marland**  
est la nouvelle directrice générale de cette société de ventes en ligne dédiées à la beauté et au bien-être. A ce titre, elle rejoint le comité exécutif du groupe Showroomprivé, sa maison mère.

Alexia Marland, 46 ans, diplômée de l'IEP de Rennes, est titulaire d'un MBA de l'University of North Florida. Elle occupait précédemment le poste de directrice de catégorie parfum Europe chez Sephora.

**IRIS CAPITAL INVESTMENT**  
**Frédéric Sutterlin**  
est nommé managing partner de ce fonds basé en France et spécialiste des financements alternatifs.

Frédéric Sutterlin, 50 ans, titulaire d'un DESS Assas Finance de Paris 2, a passé vingt ans chez Société Générale, en M&A, au corporate broking puis, au sein de l'activité corporate equity derivatives, en tant que responsable mondial des financements alternatifs. Il était venture partner chez Alpha Blue Ocean, chargé notamment du développement de l'Europe continentale.

**AXA**  
**Nicolas Magnier**  
est nommé directeur de la communication et de l'engagement, membre du comité exécutif de l'assureur.

Nicolas Magnier, 48 ans, diplômé de l'Essec, est titulaire d'un master

droit des affaires et du CAPA. Il a débuté comme avocat spécialisé en droit des sociétés et fusions-acquisitions au sein du cabinet Rambaud Martel. C'est en 2006 qu'il a rejoint la direction juridique centrale d'AXA, où il a été responsable du pôle gouvernance et droit des sociétés. En 2014, il avait pris la direction juridique d'AXA France.

**ALLIANCE DES ÉNERGIES**  
**Didier Maingault**  
**Mathieu Pandolfo**  
sont les nouveaux directeurs généraux délégués de ce courtier en énergie pour les entreprises.

Didier Maingault, 50 ans, diplômé de l'école d'ingénieurs Junia à Lille en génie électrique et nucléaire, a d'abord passé plus de vingt ans chez EDF où il fut notamment directeur marketing, directeur du marché grandes entreprises, directeur du marché d'affaires ou encore directeur de plusieurs directions transverses. En 2014, il avait intégré le comité de direction d'EDF Commerce Est. Huit ans plus tard, il a cofondé Alliance des Energies Est.

Mathieu Pandolfo, 39 ans, diplômé de la MBS School of Business à Montpellier, a débuté en 2008 chez Xerox. En 2013, il a rejoint le groupe EDF en Bourgogne-Franche-Comté occupant successivement des postes de responsable commercial grandes entreprises, de manager des ventes puis de directeur des ventes de la région Est. Il a cofondé Alliance des Energies Est en 2022.

Envoyez vos nominations à [carnetlesechos@nomination.fr](mailto:carnetlesechos@nomination.fr)

## Ils sont nés un 28 mars

- Jean-Louis Blot, président d'Endemol France, 58 ans.
- Cyril Chabanier, président de la CFTC, 52 ans.
- Benjamin Castaldi, animateur, 55 ans.
- Anne Charon, ex-CEO Everest Insurance France, 57 ans.
- Yves Charpak, épidémiologiste, 71 ans.
- Stéphane Français, CEO de Thomson Computing, 56 ans.
- Lamine Gharbi, président de la FHP et de Cap Santé, 61 ans.
- Lady Gaga, chanteuse, 39 ans.
- Nicolas Hubert, CEO de Milleis Banque, 54 ans.
- David Layani, fondateur de Onepoint, 46 ans.
- Marie-Christine Levet, fondatrice d'Educapital, 58 ans.
- Justin McLeod, président-fondateur de Hinge, 41 ans.
- Catherine Nini, présidente de Bourse Direct, 57 ans.
- Bruno Paillard, créateur de la maison Bruno Paillard, 72 ans.
- Benjamin Pavard, footballeur, 29 ans.
- Henry Paulson, ex-secrétaire du Trésor des États-Unis, 79 ans.
- Charles Robinet-Duffo, PDG du groupe Henner, 56 ans.
- Eric-Emmanuel Schmitt, écrivain, 65 ans.
- Erwan Taton, président de Levrin Industries, 59 ans.
- Magda Tomasini, statisticienne, 56 ans.
- Mario Vargas Llosa, écrivain, prix Nobel de littérature, 89 ans.
- Stan Wawrinka, joueur de tennis, 40 ans.

## EURONEXT HORS SRD

ISIN	VALEUR	OUV	+HT	+BS	CLÔT	ÉCART	VOL		
FR0013186817	ABEC	Δ	C	5,18	5,2	9,6	8,18	+0,22	1049
FR0012616852	ABONYX PHARMA	Δ	B	1,28	1,28	1,27	1,28	-0,47	8163
FR0014004166	ABL DIAGNOSTICS	C	5	5	4,8	4,8	-4,95	2353	
FR0000064602	ACANTHE DEV.	C	0,32	0,33	0,316	0,33	+2,8	35596	
FR0000070861	ACTEOS	Δ	C	1,02	1,02	1,02	1,02	-0,49	1
FR0014007284	ADJIS PHARMA	B	1,25	1,27	1,14	1,22	+16,9	13433	
FR001333077	AFFLUENT MEDICAL	B	1,4	1,41	1,385	1,385		9736	
FR0000026165	ALAN ALLMAN	C	4,88	4,88	4,78	4,88		650	
FR000003837	ALTAMR	B	24,5	24,5	24,1	24,1		156	
FR001278667	AMPLITUDE	Δ	C	6,05	6,1	6,05	6,1	+0,83	1880
FR0012186536	ARTEA	C	10,2	10,2	10,1	10,1	-0,98	15	
FR000007892	ARTICIS NCM	A	11500	11500	11500	11500		21	
FR0014004166	ARVERNE GROUP	B	2,98	4	2,94	2,98		3428	
FR001992700	ATEME	Δ	B	4	4,03	3,99	4,01		3675
FR0014004166	ATEL	B	43	43,8	43	43,8	+1,86	28	
FR0000039222	AUREA	Δ	C	5,4	5,4	5,4	5,4		183
FR0014000497	AVENIR TELECOM	C	0,053	0,053	0,045	0,052	-2,81	973992	
FR000002788	BARBARA BUI	C	31	31	31	31		140	
FR000402208	BASSAC	B	59	60	57,8	60		121	
FR0000074254	BOURSE DIRECT	C	4,45	4,53	4,44	4,53	+0,44	950	
FR000006137	BURELLE	A	340	340	335	335	-1,47	122	
FR0000043544	CA TOLCULOSE 31 OCI	C	86,5	86,8	86,5	86,8	+0,35	21	
FR0010151985	CAFAM	C	7,92	7,92	7,9	7,9	+0,25	2	
FR0014005187	CAMBODGE	A	119	119	119	119	+0,85	700	
FR0010193052	CATANA GROUP	Δ	B	4,5	4,5	4,4	4,5	+0,56	18696
FR0010151975	CBO TERRITORIA	C	363	364	363	364		15649	
NL0010549362	CNOVA	B	0,106	0,12	0,106	0,12	+0,20	1791	
FR0004027763	COHERIS	Δ	C	8,06	8,14	8,06	8,14	+1,15	465
FR0000044323	CRCAM ALPES PRV	C	93,2	95,2	95	95,1	-0,11	79	
FR0000185506	CRCAM ATL. VENDEE	C	91	92,2	91	92,2	+0	169	
FR0014004166	CRCAM BIRE PIC. OC	B	2,9	2,2	2,9	2,2	+0,32	2680	
FR0000045213	CRCAM ILL-VALAINE	C	76,51	76,51	79	76,49	-0,01	239	
FR0014004166	CRCAM LANGUED. CCI	C	61,8	62,8	61,8	62,5		680	
FR0000045229	CRCAM LOIRE HAUTE	C	70,5	70,5	70,5	70,5		1	
FR0000045551	CRCAM MORBIHAN	C	76,51	76,6	76,5	76,6	+0,12	53	
FR0000185514	CRCAM NORD FR.	B	16,95	16,98	16,86	16,94	+0,23	3768	
FR0000043264	CRCAM NCRM. SENNE	C	98,51	98,8	98,5	98,8	+0,29	361	
FR0000043528	CRCAM PARS IDF	B	7,75	7,25	7,75	7,25	+0,69	77	
FR0000043546	CRCAM SUD RHONE	C	146,52	147	146,52	146,6	+0,06	63	
FR0000045304	CRCAM TOUR. PORTOU	C	85,51	86,5	85,5	86,5	+1,17	254	
FR0000062978	DEKUPLE	Δ	C	35,2	35,2	31,7	33,4	-5,65	3901
FR0000065260	DOCKPETRAMBES	CE	70	670	670	670		1	
FR0014028771	EAGLE FOOTBALL GRA.	C	1,945	1,95	1,925	1,95		1162	
FR0000035718	ELECT ET EAUX MAD.	C	2,56	4	2,56	4	+12,36	470	
FR0000031023	ELECTISTRASBOURG	B	1275	138,5	137	138,5	+0,36	732	
FR0004327838	EKEL INDUSTRIES	B	376	388	376	38,9	+2,9	439	
FR0000062101	FCA/SINO CANNES	B	1440	1440	1440	1440		1	

## EURONEXT HORS SRD

ISIN	VALEUR	OUV	+HT	+BS	CLÔT	ÉCART	VOL		
FR0000031814	FLPP	C	0,22	0,22	0,22	0,22	-0,83	18716	
FR0000061418	INDICAL OFF.SOL.	C	27,2	27,2	27,2	27,2		1	
FR0000060535	INDICAL REAL EST.	B	175	175	175	175		1	
FR001665280	IRGAC AERO	Δ	C	9	9	8,38	9,06	-0,44	36922
FR0000341032	PCMOIERE INEA	B	35,9	35,9	35,3	35,3	-1,67	2149	
FR0000053944	PCMOIERE VOLTA	C	9,9	9,9	9,9	9,9		85	
FR0014005581	PCORSEE POWER SA	B	0,909	0,95	0,908	0,934	+2,53	57166	
FR001588079	FREY	B	27,8	27,8	27,8	27,8	-0,73	157	
FR0000034854	QUAMONT	B	83	83	83	83	-178	25	
FR0000053035	GEA	Δ	C	87	87,5	87	87,5		51
CH0308403085	GENEURE AW	Δ	B	0,067	0,072	0,063	0,07	-1503	166001
FR001588079	FREY	B	27,8	27,8	27,8	27,8	-0,73	157	
FR001261646	GRUPE PARTOUCHE	B	1905	1905	1895	1895	-0,53	61	
FR0010214064	GRUPE PIZZORNO	C	67,4	67,4	67	67	-0,3	220	
FR0000061795	HULLOTTE GROUP	Δ	B	2,87	2,9	2,86	2,9	+1,4	3775
FR0000054231	HIGH CL.	Δ	C	3,24	3,26	3,1	3,2	-124	55898
FR0014165801	HOTELS DE PARIS	C	1,11	1,11	1,1	1,1	-20,29	6633	
FR0014003194	HYDROGNE FRANCE	Δ	B	6,5	6,5	6,34	6,4	-1,54	1886
FR0000051931	ICI	B	73,6	74,4	73,6	73,6	-0,54	1000	
FR0000033243	IMMC DASSAULT	B	51,6	52	51,6	52	+0,78	36	
FR0012872141	JACQUES BOGART	Δ	C	5,6	5,6	5,36	5,36	-3,94	2055
FR0000066607	LACROIX GROUP	Δ	C	9,46	9,46	8,52	8,74	-7,81	10656
FR0014004166	LATECERE	B	0,018	0,018	0,017	0,017	-3,98	3920041	
FR0006864484	LAURENT-PERRIER	B	101	101	99,2	101	+1	19	
FR0012634822	MAAT PHARMA	C	6,68	6,68	6,2	6,32	+3,61	14360	
FR0000030074	MALTERIES F-BELGES	C	860	860	860	860		2	
FR0000060873	MBSWS	Δ	C	3,09	3,25	3,05	3,15	+1,61	4979
FR0014005999	MNCLEY FINANCIERE	A	143,5	143,5	142	143,5	-0,01	781	
FR001400667	MYCTELMATCH	C	0,598	0,7	0,562	0,578	-3,34	44162	
FR0000052680	ONEO	Δ	B	9	9	9	9	+11	8797
FR0010609206	OREGE	C	0,343	0,35	0,33	0,35	+2,94	11103	
FR0010621022	PARF	C	38	38	38	38	+0,26	29	
FR0004038263	PARRCT	B	7,8	7,8	7,64	7,72	+0,78	32702	
FR0000038445	PASSAT	Δ	C	4,74	4,74	4,66	4,66	-1,69	629
FR001027135	PATRIMOINE ET COMM	B	22,8	22,9	22,8	22,9	+0,44	264	
FR0014004166	PHARMIA TX	C	0,567	0,62	0,55	0,76	+3,68	233795	
FR001252186	PLASTOQUES DU VAL	Δ	C	1,45	1,45	1,41	1,41		928
FR000402361	PRACACTIS	C	0,066	0,066	0,065	0,065	-8,33	127	
FR0012613610	PRIDWAYS GROUP	Δ	C	0,664	0,688	0,66	0,66	-0,45	44932
FR0000045601	ROBERTET (CO)	B	739	739	739	739	-1,93	1	
FR0013341073	ROCHE BOBOS SA	Δ	B	4,06	4,06	4,06	4,06		280
FR0000054199	ST. DUPONT	C	0	0,04	0,027	0,034	+3,5	79676	
FR0000060071	SAMSE	B	143	146	143	146	+2,1	267	
FR000623109	SCBSM	C	8,55	8,55	8,55	8,55		157	
FR0004175842	SELECTIRENTE	B	79	79	79	79		13	
FR0010205809	SOC FRANCH CASINOS	C	1,74	1,74	1,74	1,74	-2,79	51	
FR0000078321	SOOTTECH	C	1,48	1,48	1,48	1,48	-0,67	815	
FR0014005510	SOLOCAL GROUP	C	2,9	2,91	2,84	2,838	-0,94	18665	

## EURONEXT HORS SRD

ISIN	VALEUR	OUV	+HT	+BS	CLÔT	ÉCART	VOL		
FR0004188670	TARRETT	Δ	B	1705	17,5	1705	17,5	-0,29	8359
FR0000061307	TAYNINH	C	1,2	1,2	1,21	1,21		500	
CH0002175									

# Les Echos

# PATRIMOINE

Pour protéger les épargnants, l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution cible les frais des fonds en euros en assurance-vie, avec une revue des produits commercialisés prévue pour l'été. Un travail similaire avait déjà été fait pour les supports en unités de compte, qui avait révélé de nombreuses couches de frais pour le client final.

## Assurance-vie : les frais des fonds en euros scrutés par le régulateur

Sandra Bouillard

Après avoir enquêté sur les frais facturés pour les épargnants au sein de leur poche en unités de compte (UC), l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR) tourne désormais son regard sur les frais des fonds en euros à capital garanti. Une annonce qui peut surprendre, alors même que ces compartiments sont normalement les moins chers au sein d'un contrat d'assurance-vie.

En moyenne, les fonds en euros pratiquent des frais de gestion de 0,6 %, déjà soustraits à la performance nette annoncée par l'assureur. « Contrairement aux contrats en unités de compte, les fonds en euros n'ont qu'un seul pourcentage de frais à prendre en compte », souligne Guillaume Prache, président de l'association de défense des épargnants Faider.

En effet, les supports plus risqués en unités de compte (UC) souffrent de plusieurs couches de frais, venant plomber les performances pour le client. Avec les frais de gestion des fonds, les frais de mouvements et parfois de surperformance, les UC prélèvent souvent des frais supérieurs à 2,5 %. Bien plus que les fonds en euros, donc.

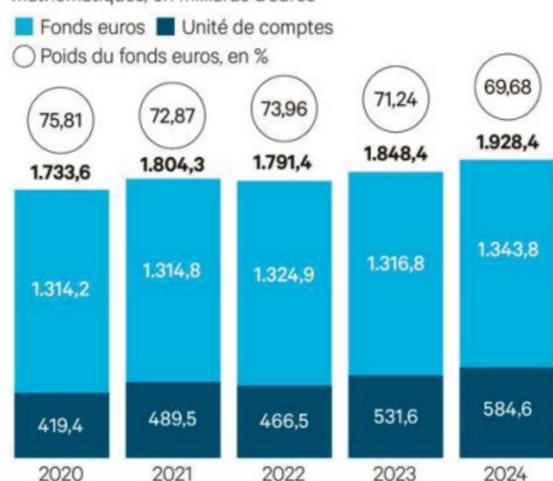
### Améliorer la transparence et éviter les surcoûts

La moyenne des frais en fonds euros n'a pas augmenté ces dernières années. Cependant, pour bénéficier de rendements majorés sur ces fonds, les épargnants ont été incités à diriger leur épargne vers les unités de compte. Cette pratique a pu entraîner une hausse de la facture totale pour les épargnants. Sur le long terme, une étude du spécialiste, prescripteur de contrats d'assurance-vie, GoodValueforMoney avait déjà souligné que, en moyenne, le poids des frais rendait les fonds en euros plus rentables que les unités de compte, qui sont pourtant plus risquées.

Pourquoi donc s'attaquer au support le plus rentable et transparent ? « L'ACPR a lancé un travail sur le "value for money" étendu », rappelle Guillaume Prache. L'initiative vise à garantir que les assurés obtiennent le maximum de bénéfices pour cha-

### Les Français de moins en moins investis en fonds en euros

Evolution de l'encours de l'assurance-vie, provisions mathématiques, en milliards d'euros



\* LES ÉCHOS / SOURCE : CERCLE DE L'ÉPARGNE / PHOTO : XAVIER POPY / REA

que euro investi, tout en réduisant les coûts et en améliorant la transparence. Les fonds en euros représentant encore 72 % des encours de l'assurance-vie en France, il était logique de « compléter ce travail par un référencement de l'offre sur les supports en euros ». Cette étude devrait être réalisée « d'ici à l'été », a fait savoir Jean-Paul Faugère, vice-président de l'ACPR.

L'ACPR précise aux « Echos » avoir « travaillé avec la profession depuis deux ans à la mise en place d'un dispositif permettant de vérifier que les contrats d'assurance-vie français offrent un rapport entre la performance et les frais intéressant dans le temps pour l'épargnant. La plupart de ces contrats sont dits "multisupports". Dans ce cadre, l'assuré peut souscrire au sein d'un même produit à la fois des garanties libellées en euros et en unités de compte. Les travaux ont débuté par le volet unités de compte et se poursuivent désormais avec le volet euros, afin de compléter la revue des produits commercialisés ».

Si aucun abus n'est pour l'instant remonté auprès des experts interrogés, certaines clauses ont pu éveiller la curiosité de l'autorité de contrôle. Un courtier en assurance-vie relate un changement dans les frais pratiqués chez certains assureurs. « Pour permettre d'assurer que chaque épargnant soit remboursé en cas de crise, certains assureurs ont indiqué que les frais de gestion peuvent être de 3 % au maximum. Mais en l'absence de crise, les frais pratiqués restent les mêmes, de l'ordre de 0,5 à 0,7 % par an », indique un expert.

### Politiques tarifaires

« Cette étude sera aussi le moyen de voir comment les assureurs établissent leurs pratiques tarifaires, notamment sur les frais d'entrée », note Philippe Crevel, directeur du Cercle de l'épargne. Un point d'attention pourrait aussi être porté à l'égard des politiques de distribution des résultats financiers. Pour rappel, l'assureur doit distribuer 85 % des

résultats financiers annuels des contrats. « Cela signifie que 15 % du rendement peut être prélevé sans que cela soit toujours indiqué dans les politiques de frais de gestion », alerte Guillaume Prache. Certes, une partie de cette somme est fléchée vers les provisions pour participation aux bénéfices (PPB), censées être redistribuées aux assurés dans les huit ans après leur récolte. Dans les faits, il est difficile de percevoir quel pourcentage est effectivement redistribué. En outre, l'épargnant peut racheter son contrat avant que les sommes ainsi provisionnées soient redistribuées.

« C'est un sujet peu visible. Pour les épargnants, il est utile de consulter la notice d'information en plus du document d'information clé (DIC) pour avoir connaissance des résultats financiers réellement distribués », conseille Guillaume Prache. Surtout, il est important de calculer « les frais totaux du contrat, en prenant en compte les différentes couches de l'enveloppe et des unités de compte ». ■



Siège social de l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR).



SUR LE WEB

### ● RETRAITE

Depuis fin janvier, les assurés n'ont plus accès à leur relevé individuel de situation du régime de base de l'assurance-retraite. Ce qui contrarie la vérification de leur âge de départ, alertent les professionnels du secteur.

### ● ENQUÊTE

Le fisc renforce ses efforts contre la fraude. Comment s'y prend-il pour traquer ce qui échappe à l'impôt ? Qu'est-ce qui lui met la puce à l'oreille ?

### ● BOURSE

Dans des marchés chahutés, la gestion active semble regagner du terrain, avec des fonds qui surperforment à court terme, révèle une étude Morningstar.

Toute l'actualité des placements sur [lesechos.fr/patrimoine](https://lesechos.fr/patrimoine)



NEWSLETTER L'ACTU PATRIMOINE

Immobilier, assurance-vie, impôts, retraites...

Retrouvez chaque vendredi toute l'actualité patrimoine en vous abonnant à notre newsletter.

### LA MAISON DE LA SEMAINE



Daniel Féret

#### → Un mas verdoyant près d'Aix-en-Provence

A 15 minutes d'Aix-en-Provence, ce mas rénové, construit en 1800, offre 200 m<sup>2</sup> habitables. Il dispose de 4 chambres, dont une suite parentale.

#### → Piscine et studios indépendants

La cuisine ouverte équipée d'un îlot central donne sur un séjour avec cheminée, tandis que la salle à manger est située dans un bow-window permettant de profiter du jardin.

Le terrain de 2.526 m<sup>2</sup> accueille une piscine, des arbres fruitiers, un espace jeux et deux studios.

→ Prix : 1.695.000 euros.

RETROUVEZ LA MAISON DE LA SEMAINE SUR [LESECHOS.FR/PATRIMOINE](https://lesechos.fr/patrimoine)

CYRUS  
WEALTH MANAGEMENT  
HEREZ

La Gestion de Fortune  
depuis 1989

CYRUS HEREZ S.A.S au capital de 1 074 001,60 EUROS - RCS PARIS 350 529 111 Adhérente de la Chambre Nationale des Conseils en Gestion de Patrimoine, association agréée par l'Autorité des Marchés Financiers. Enregistrée à l'ORIAS sous le numéro 0700194 en qualité de : Courtier en assurance - Courtier en opérations de banque et services de paiement - Conseiller en investissements financiers - Mandataire d'intermédiaire d'assurance - Mandataire d'intermédiaire en opérations de banque et en services de paiement Activité de transactions sur immobilisations et fonds de commerce, carte n° CPI 7501 2018 000 029 864 délivrée par la CCI de Paris, RCP et Garantie Financière auprès de la compagnie NMA IARD, 160 rue Henri Champion 72010 Le Mans Cedex 9.

# MARCHÉ DE L'ART

en bref



## LES MAÎTRES ANCIENS À L'HONNEUR

Aguttes Neuilly organise, ce mardi 1<sup>er</sup> avril, une vente consacrée aux maîtres anciens. Des œuvres de Huet, Charton et même une attribuée à Poussin feront partie des enchères.

## DES ICÔNES DE LA MODE AU PROFIT DE LA SPA

La maison Michel Siboni propose aux enchères, mardi 1<sup>er</sup> avril à Drouot, 354 pièces cultes (Chanel, Thierry Mugler, Jitrois...) de la mode des années 1980-1990, vendues au profit de la SPA.



# Art Basel Hong Kong : la scène asiatique en pleine effervescence

La foire internationale d'art contemporain qui se tient ce week-end grouille de propositions artistiques asiatiques originales. Même si les activités sont ralenties, les musées se multiplient en Asie.

Judith Benhamou

Une fois par an, pendant une semaine, le centre mondial de l'art et du marché se situe en Asie, à Hong Kong. C'est là que se tient, cette année de ce vendredi jusqu'à dimanche, Art Basel Hong Kong (ABHK) avec 240 participants. Le contexte mondial, l'insécurité politique, géostratégique et économique ne sont pas propices à l'achat d'art ou que se trouve le collectionneur.

Selon la banque de données Art-Price, les ventes d'art moderne et contemporain ont vu leur volume financier diminuer à Hong Kong quasiment de moitié, entre 2023 et 2024, aux enchères. Elles sont ainsi passées de 1 milliard à 658 millions de dollars américains.

« Le marché est plus tendu », reconnaît le patron de l'Asie chez Christie's, Francis Belin « mais notre problème principal est le manque d'œuvres à vendre. Pas le niveau de la demande. » A ABHK, dès le jour du vernissage, quelques vedettes internationales de l'art voyaient leurs œuvres acquises.

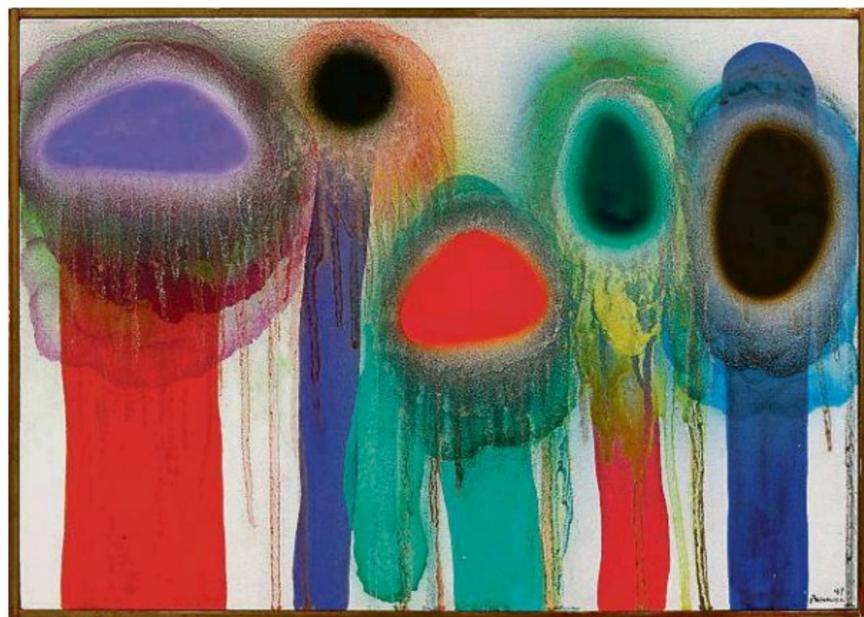
Ainsi, Tracey Emin, la peintre anglaise, est actuellement l'objet d'une rétrospective à Florence, au Palazzo Strozzi et sera montrée l'an prochain à la Tate de Londres. Sur le stand de White Cube Londres, dès le matin du vernissage, une très expressive sculpture de bronze était réservée (à vendre 520.000 livres). Elle représente un personnage à genou dont on ne perçoit que le bas du corps, modèle réduit d'une pièce de 9 mètres de long montrée dans la

cour du Palazzo. La Coréenne Anicka Yi (née en 1971) est exposée en ce moment au sein du premier musée d'art contemporain chinois, Ucca à Pékin. Elle a déjà été montrée, entre autres, à la Tate de Londres, à la 58<sup>e</sup> biennale de Venise ou au sein de la collection Pinault à Paris.

Là encore, dès le vernissage, une des pièces très oniriques de cette artiste conceptuelle, une sculpture robotisée comme un insecte ou une méduse géante aux tentacules mouvants, en silicone translucide, a été cédée par la galerie Gladstone pour 225.000 dollars.

## Dialogue avec la nature

En Asie, la plupart des institutions muséales sont des initiatives privées. Ucca, par exemple, finance une partie de son activité grâce à



Une des étonnantes peintures de Sadamasa Motonaga (1922-2011) de 1969. A mi-chemin entre une suite d'explosions et une représentation de fleurs, elle est à vendre pour 150.000 dollars. Photo Blum

Ucca Lab, qui propose des collaborations avec des entreprises. Et pour son vingtième anniversaire, en 2027, Philip Tinari, le directeur de l'institution pékinoise, prévoit de commencer à faire des acquisitions pour la collection permanente. Il a naturellement fait le voyage à Hong Kong pour cette semaine de l'art.

Plus généralement, ABHK est un point de rendez-vous pour nombre de musées privés venus de l'Asie entière. Il est frappant de voir à quel point, dans ce contexte d'incertitude, ces institutions continuent de plus belle à se multiplier. « Dans les dix dernières années, l'Asie a été la région qui s'est le plus développée en matière culturelle dans le monde », observe la directrice de la foire Angelle Siyang-Le.

En Thaïlande, par exemple, à trois heures de voiture de Bangkok, Khao Yai Art Forest a ouvert en février 2025, au sein d'une réserve naturelle. Il s'agit d'une suite d'installations d'art contemporain conçues harmonieusement pour être en dialogue avec la nature. La même organisation, financée par Marisa Chearavanont, une personnalité coréano-thaïlandaise issue d'une famille qui a fait fortune dans l'agroalimentaire, a inauguré en janvier 2024 la Bangkok Kunsthalle.

Selon le directeur de ces institutions, Stefano Rabolli Pansera, la vision de Chearavanont a pris pour base la collection légendaire d'art minimal américain de Giuseppe Panza, dont elle a acheté 200 pièces il y a trois ans. En décembre prochain, encore à Bangkok, ouvrira le musée DIB dans un bâtiment industriel réaménagé, propriété de la famille thaïlandaise Osathanugrah.

## Inventivité plastique

Dans les allées de la foire, le jour du vernissage, on pouvait croiser le jeune Nick Ma. Il ouvre en avril 2025 à Shandong, dans l'est de la Chine, un musée qui promet et aide les jeunes artistes chinois contemporains. Il a déjà fait l'acquisition auprès de la galerie parisienne Balice-Hertling d'une peinture du chinois Zhi Wei (né en 1997). L'artiste réalise des compositions figuratives en juxtaposant des voiles peints placés successivement (à vendre 17.000 euros).

Il existe, sans aucun doute, une grande inventivité plastique chez les jeunes artistes asiatiques. La galerie Kiang Malingue, installée à Hong Kong, présente ainsi le travail du Singapourien au discours très politique Ho Tzu Nyen (né en 1976). Sauf qu'au premier abord son travail ressemble plutôt à des images d'animation ou d'archives très divertissantes.

Pendant la foire, un de ces films est projeté sur la façade géante du musée d'art contemporain de la ville, le M+. Ho Tzu Nyen fait réaliser des dessins animés à partir d'instructions qu'il donne à un studio d'animations en Corée du Nord. Il est question, par exemple, de monstres qui sont en fait les colonialistes ou de guerre de l'Opium, présentés sous des abords relativement ludiques. L'artiste est en ce moment l'objet d'une exposition au Mudam Luxembourg. Son travail a été acquis par la Tate, le MoMA de New York et le Guggenheim d'Abu Dhabi (à vendre entre 60.000 et 150.000 dollars).

## Malgré la propagande anti-japonaise qui inonde la culture chinoise officielle encore aujourd'hui, le Japon, par sa sophistication et sa proximité, est un lieu d'attraction clé pour les Chinois les plus aisés.

Lu Yang (née en 1984) est un artiste chinois qui vit à Tokyo, lui aussi très remarqué internationalement. Il a été montré en 2024 à la Fondation Vuitton à Paris et a été nommé « artiste de l'année » en 2023 par la Deutsche Bank. Il imagine des univers parallèles conçus à partir d'un double numérique et des technologies de « motion capture ».

A Art Basel Hong Kong, il présente son dernier film digital, « Doku the Creator », vendu par la galerie de Sarthe de Hong Kong pour 130.000 dollars et édité à six exemplaires. L'un d'eux était déjà réservé le jour du vernissage. Il a aussi conçu à l'aide d'une intelligence artificielle 108 NFT (« non fongible token », une image numérique fixe sécurisée) issus du film, proposée à 650 euros pièce.

Malgré la propagande anti-japonaise qui inonde la culture chinoise officielle encore aujourd'hui, le Japon, par sa sophistication et sa proximité, est un lieu d'attraction clé pour les Chinois les plus aisés, qui vont jusqu'à s'y installer. Le galeriste de Los Angeles Tim Blum possède aussi une succursale depuis dix ans à Tokyo. C'est la première fois depuis 2019 qu'il revient à la foire de Hong Kong. Il n'y arrive pas avec son artiste vedette, particulièrement populaire en Chine, le Japonais Nara (né en 1959), qui continue

à faire partie des best-sellers actuels au niveau global. Le Guggenheim Bilbao vient de clore une rétrospective qui lui était consacrée. En 2019, une de ses peintures – elles représentent généralement des personnages comme issus de dessins animés, particulièrement expressifs et souvent désillusionnés – a été adjugée pour le prix record de 24,9 millions de dollars. En 2023 encore, une autre, plus petite, est partie pour 12,8 millions d'euros.

« Nara est un extraordinaire communicateur universel », estime Tim Blum. « Mais il ne s'intéresse pas au marché de l'art. » Ce qui explique certainement son refus de la présence d'une de ses œuvres sur le stand du galeriste à Hong Kong. En l'occurrence, le Japon y est tout de même représenté par un des grands noms du mouvement japonais d'avant-garde des années 1960 et 1970, Sadamasa Motonaga (1922-2011). Une de ses étonnantes peintures polychromes de 1969, à mi-chemin entre une suite d'explosions et une représentation de fleurs, est à vendre pour 150.000 dollars.

## Exercice méditatif

La galerie d'origine anglaise, White Cube, vient d'annoncer qu'elle représentait désormais un fascinant artiste chinois encore méconnu hors de son pays, Shao Fan (1964). Il est particulièrement connu pour ses représentations de lapins géants. Il ne faut pas se fier au sujet. Il s'agit surtout d'un exercice méditatif, qui nécessite près d'un mois de travail pour remplir à l'encre sur papier de riz le pelage constitué d'une infinité de poils. L'exercice tient selon l'artiste de l'esprit taoïste. Une de ses œuvres de taille modeste est à vendre sur le stand de White Cube pour 100.000 dollars.

Evidemment, ABHK est aussi la plateforme de l'art international. La galerie Perrotin expose par exemple le travail récent du Français qui vit à Berlin Julian Charrière (né en 1987). Ce plasticien aime jouer avec toutes sortes d'images pour parler en particulier de l'environnement. A partir du 10 juin, il exposera son travail au musée Tinguely de Bâle, en Suisse, avant, l'an prochain, d'« envahir » le musée Mona de Tasmanie et le Moca de Los Angeles.

A Hong Kong, on peut voir une de ses héliographies, une technique inventée en 1822 pour laquelle l'image est fixée grâce à du bitume, autrement dit du pétrole. Elle représente un paysage vu d'un drone de puits d'extraction de pétrole à Los Angeles. « Du pétrole pour représenter le pétrole : un cercle vertueux, commente l'artiste. » (A vendre 35.000 euros). ■



## DES CONSEILLERS POUR VOTRE PATRIMOINE OU VOTRE ENTREPRISE

qui travaillent selon vos besoins, dans le respect de vos objectifs et de vos contraintes.

## DES CONSEILLERS ET COURTIER À VOTRE SERVICE

qui peuvent vous aider à réfléchir à une stratégie, répondre à vos questions ou rechercher pour vous : capitaux, solutions d'épargne et d'investissement dont ils ne sont pas les promoteurs.

## DES CONSEILLERS ET COURTIER IDENTIFIÉS, FORMÉS, CONTRÔLÉS pour travailler en confiance



## L'ANACOFI c'est :

- La première association de représentation des Conseils en Gestion de Patrimoine et des Conseils en Finance d'Entreprise
- Le syndicat de branche de la finance indépendante et du conseil patrimonial de la CPME
- Le principal co-régulateur des Conseils en Investissements Financiers
- La première association de courtiers en assurance et Intermédiaires en Opérations de banque et services de paiement (par le nombre d'entreprises)
- Un syndicat d'agents immobilier spécialisé en immobilier patrimonial ou d'entreprise
- La première instance de représentation française de ce que l'on appelle en Europe les "Independent Financial Advisors"
- Une structure confédérale qui mobilise environ 40 salariés et 75 élus au service de ses membres.

Visitez notre site [www.anacofi.asso.fr](http://www.anacofi.asso.fr) et retrouvez un professionnel proche de chez vous ou par spécialité

Avec sa Confédération, l'ANACOFI représente un poids économique de plus de 7 000 entreprises, pèse plus de 30 000 emplois et est l'une des deux principales fédérations d'IFA d'Europe.

## FISCALITÉ

Le baromètre des fonds

-11,53%

**MATIÈRES PREMIÈRES ÉNERGIE**  
Les fonds dédiés aux matières premières perdent encore plus de 11 % depuis le 1<sup>er</sup> janvier. Une

chute générée par la forte baisse des prix depuis la crise énergétique de l'été 2022, que ce soit le Brent, le gaz ou l'électricité.

+7,67%

ACTIONS FRANCE

Les fonds axés sur les actions françaises grimpent de près de 8 % depuis le début de l'année. Une performance dans la li-

gnée du CAC 40, qui a franchi début février les 8.000 points, tiré par les financières et les valeurs de la défense.

Morningstar le 11/03/2025

Les durcissements fiscaux envisagés en France poussent certains concitoyens à étudier la possibilité d'une expatriation. D'autant que quelques-uns de nos voisins sont assez accueillants pour les meilleurs profils. Mais là aussi le paysage est évolutif.

# Expatriation, le match Italie-Royaume-Uni

Nathalie Cheysson-Kaplan

Certains pays ont mis en place des dispositifs visant à attirer de nouveaux contribuables sur leur territoire. Le nombre de ces derniers a plus que quintuplé entre 1994 et 2021. En 2024, 260.000 personnes bénéficieraient de l'application de l'un de ces régimes dans l'Union européenne et au Royaume-Uni d'après un rapport du Conseil des prélèvements obligatoires, « Conforter l'égalité des citoyens devant l'imposition des revenus », d'octobre 2024.

Ces dispositifs ne poursuivent pas tous le même objectif et dépendent du type de contribuables que les pays cherchent à attirer. Selon les cas, ils peuvent appliquer une fiscalité avantageuse sur des catégories de revenus spécifiques (travailleurs hautement qualifiés, sportifs, artistes, chercheurs...). C'est notamment le cas du nouveau régime danois qui offre aux nouveaux arrivants une fiscalité allégée pendant sept ans à un taux forfaitaire de 32,84 %.

D'autres pays appliquent une fiscalité allégée sur les revenus de remplacement, notamment les pensions de retraite : l'exemple le plus connu est celui du Portugal qui avait introduit en 2009 le statut de résident non habituel. Ce régime fermé depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2024 avait attiré plus de 74.000 bénéficiaires. Enfin, certains pays choisissent, comme le Royaume-Uni et l'Italie, d'appliquer une fiscalité allégée sur les revenus de source étrangère.

● **ROYAUME-UNI : « NON-DOM » ET RÉGIME FIG**  
Jusqu'à présent, avec le régime des « Non Domiciliés », les Français qui résidaient au Royaume-Uni, mais qui avaient conservé leur « domicile permanent » en France, pouvaient opter pour un régime fiscal avanta-

## Le nouveau régime d'imposition des revenus et gains étrangers pour les expatriés au Royaume-Uni (FIG)

Personnes physiques	Conditions	Coût du régime FIG	Revenus étrangers exonérés
A compter du 6 avril 2025 :	Ne pas avoir été résident au Royaume-Uni au cours des 10 années précédentes.	Gratuit	Revenus et gains réalisés hors du Royaume-Uni
Transfert de résidence au Royaume-Uni depuis l'étranger	Demande annuelle		
Résident au Royaume-Uni depuis moins de 4 ans	Déclaration des revenus et plus-values pour lesquels le régime d'exonération FIG est demandé		

Le régime FIG est accordé pour une durée maximale de 4 ans. A terme ou en l'absence d'option annuelle, les contribuables sont imposés sur leurs revenus et plus-values générés au niveau mondial selon les règles fiscales du régime ordinaire applicable aux résidents britanniques.



Londres

\* LES ÉCHOS / SOURCE : LAZARD FRÈRES GESTION - PHOTO : ISTOCK

geux pour leurs revenus, leurs gains (dividendes notamment) et en cas de donation ou de succession pendant les 15 années suivant leur installation au Royaume-Uni. Ce régime consistait à ne rendre imposables au Royaume-Uni que les revenus et gains de source britanniques. En 2021, environ 37.000 résidents au Royaume-Uni avaient opté pour ce régime et payaient en moyenne 170.000 livres (soit environ 202.500 euros) d'imposition d'après le rapport du Conseil des prélèvements obligatoires.

Les revenus et gains réalisés à l'étranger (en France notamment) étaient exonérés d'impôt s'ils n'étaient pas rapatriés outre-Manche. Aussi, les transmissions à titre gratuit portant sur des actifs situés à l'étranger ne supportaient pas de droits de mutation. Ce régime prend fin le 5 avril. A compter du

« L'Italie est un des rares pays qui a signé une convention fiscale en matière de donation et de succession avec la France. »

LAURENT DESMOULIÈRE  
Directeur de l'ingénierie patrimoniale et Financière de Meeschaert

6 avril, il est remplacé par le régime « Foreign Income Gains » (FIG), désormais basé sur la notion de résidence. Ce régime concerne les nouveaux « arrivants » sous

réserve qu'ils n'aient pas été résidents fiscaux au Royaume-Uni au cours des dix années précédentes ainsi que ceux qui résident déjà au Royaume-Uni mais depuis moins de quatre ans. Ils pourront continuer à bénéficier d'une exonération d'impôt pour leurs revenus et leurs gains réalisés hors du Royaume-Uni (« Foreign Income Gains »). Cette exonération leur sera accordée que les revenus ou gains soient rapatriés ou non. Ce qui est plus avantageux que le régime actuel des « Non Dom » et vise à encourager les nouveaux arrivants à rapatrier leurs fonds au Royaume-Uni.

Mais ce régime de faveur ne leur sera désormais accordé que pendant quatre ans ou jusqu'à la fin de leur quatrième année de résidence pour ceux qui résidaient déjà au Royaume-Uni à la date du 6 avril 2025. Au terme de ces quatre années, les contribuables seront imposés sur leurs revenus et gains générés au niveau mondial, selon les mêmes règles que celles applicables aux résidents britanniques.

Des mesures transitoires sont également prévues en faveur des « non-doms » pour les incités à rapatrier leurs revenus et gains réa-

lisés hors du Royaume-Uni antérieurs au 6 avril 2025. Ils pourront bénéficier d'une imposition forfaitaire au taux réduit de 12 % pour les deux années fiscales 2025/2026 et 2026/2027 puis de 15 % pour l'année suivante 2027/2028.

En matière de succession, le régime de « l'inhérence tax » est également remanié dès le 6 avril. Les droits de succession seront désormais appliqués en fonction de la résidence fiscale et non plus du domicile fiscal. Conséquence ? Les particuliers vivant au Royaume-Uni depuis plus de dix ans seront désormais soumis aux taxes successorales britanniques sur l'ensemble de leur patrimoine mondial, et non plus uniquement sur leurs biens situés au Royaume-Uni. De quoi inciter les plus fortunés à quitter le Royaume-Uni et à se tourner vers d'autres pays qui offrent un régime fiscal plus attrayant aux nouveaux résidents, tel que l'Italie.

## ● L'ITALIE : NOUVEL ELDORADO ?

Institué en 2017, le régime des nouveaux résidents vise à attirer des particuliers très fortunés dans la péninsule. « Lors de sa création, il avait séduit 98 candidats. En 2025, l'administration fiscale italienne s'attend à 1.200 demandes », explique ainsi Stéphane Jacquin, associé gérant, responsable de l'ingénierie patrimoniale-Lazard Frères Gestion. Avec ce régime, les particuliers qui transfèrent leur résidence fiscale en Italie peuvent opter pour une imposition forfaitaire couvrant l'ensemble des impôts qu'ils auraient dû payer sur leurs revenus financiers de source étrangère – intérêts, dividendes et plus-values – et sur leur « fortune » – biens immobiliers et actifs financiers – détenue hors d'Italie y compris en cas de donations ou de successions se rapportant à des actifs situés hors d'Italie. Seules les plus-values réalisées lors de la cession de participations « substantielles » de source étrangère ne sont pas couvertes par ce forfait pendant les cinq premières années suivant l'option pour le régime des nouveaux résidents.

Ce forfait est accordé pour une

durée maximum de quinze ans. Seule condition pour en profiter : ne pas avoir été résident en Italie au cours des dix années précédant la demande de forfait. Initialement fixé à 100.000 euros, le montant du forfait a été doublé pour les demandes déposées depuis le 10 août 2024 (les personnes qui ont demandé à bénéficier de ce forfait avant cette date continuent à profiter du forfait de 100.000 euros).

Il s'élève à 200.000 euros par an désormais. S'ajoutent à ce forfait 25.000 euros pour chaque membre supplémentaire de la famille qui demande à en profiter. « Concrètement pour un couple sans enfant à charge, ce forfait s'élève à 225.000 € par an », indique Stéphane Jacquin. Les autres revenus, comme les revenus d'activité, sont soumis au régime fiscal ordinaire.

Mais ce n'est pas pour ce régime que les regards se tournent vers l'Italie. « L'Italie est un des rares pays qui a signé une convention fiscale en matière de donation et de succession avec la France », dit Laurent Desmoulière, directeur de l'ingénierie patrimoniale et financière de Meeschaert. Comme la plupart des conventions signées en matière de droits de donation et de succession, elle attribue à l'Etat de situation du bien les droits d'imposer les biens immobiliers et les valeurs mobilières. Autrement dit, en cas de donation ou de succession, les biens immobiliers et valeurs mobilières situés en Italie restent imposables en Italie et ceux situés en France restent imposables en France. « Mais pour tous les autres types de biens notamment les actifs financiers, qu'ils soient situés en Italie ou dans un pays tiers, les donateurs ou héritiers même s'ils résident en France ne sont pas imposables en France mais en Italie si le donateur ou le défunt est résident italien », ajoute Laurent Desmoulière.

Or le barème des droits de mutation à titre gratuit italien est très avantageux. En ligne directe, le taux est 4 % au-delà de 1 million d'euros. « Autrement dit, il est possible de transmettre à chacun de ses enfants jusqu'à 1 million d'euros sans droit de donation à payer », conclut Laurent Desmoulière. ■

## L'exit tax, arme de dissuasion

Pour éviter la fuite de contribuables vers des lieux fiscaux plus cléments, l'exit tax a été mise en place de longue date et plusieurs fois remaniée.

Instituée en 2011, puis remaniée en 2019, pour dissuader les Français de s'expatrier vers des lieux fiscaux plus cléments, l'exit tax est un dispositif qui consiste à rendre immédiatement imposables les plus-values latentes, les plus-values en report d'imposition ainsi que les créances qui trouvent leur origine dans une clause de complément de prix en cas de transfert du domicile fiscal à l'étranger. L'impôt est calculé dans les conditions habituelles : sauf option globale pour le barème progressif de l'impôt sur le revenu, la plus-value est soumise du prélèvement forfaitaire de 12,8 % et supporte 17,2 % de prélèvements sociaux.

S'agissant de l'imposition des plus-values latentes, seuls sont concernés les contribuables qui ont été résidents fiscaux français pendant au moins six ans au cours des 10 années précédant leur départ. En revanche pour les plus-values ayant bénéficié d'un report d'imposition et des créances trouvant leur origine dans une clause de complément de prix, tous les

contribuables qui s'expatrient sont susceptibles d'être concernés par l'exit tax, quelle que soit leur durée de résidence en France.

Mais cette imposition ne concerne que ceux qui détiennent avec les membres de leur foyer fiscal plus de 50 % des droits dans les bénéfices sociaux d'une entreprise ainsi que ceux qui sont la tête d'un portefeuille de titres, parts de Sicav et de FCP comprises, d'une valeur supérieure à 800.000 euros. « Les titres détenus au travers d'un PEA, de contrats d'assurance-vie et de capitalisation sont exclus du périmètre de l'exit tax, tout comme les parts de sociétés à prépondérance immobilière soumise au régime des sociétés de personnes et les biens immobiliers détenus en direct », précise Stéphane Jacquin.

### Déclaration à déposer

En pratique, l'année suivant leur départ à l'étranger les contribuables doivent déposer en même temps que leur déclaration de revenus une déclaration d'exit tax sur laquelle ils doivent indiquer le montant de leurs plus-values immédiatement taxables. En cas de départ, dans un autre pays de l'Union européenne, ou dans un pays qui a signé avec la France une convention d'assistance en vue de lutter contre la fraude et l'évasion

fiscale et d'assistance en matière de recouvrement (Etats-Unis, Australie, Maroc, Taiwan...), les candidats au départ bénéficient automatiquement d'un sursis de paiement, sans avoir aucune formalité à accomplir. En revanche, pour les autres pays, le principe est celui de l'exigibilité immédiate de l'impôt. Mais les candidats au départ ont la possibilité de demander à bénéficier d'un sursis de paiement. Ils doivent en faire la demande au plus tard dans les 90 jours précédant leur départ. Pour y prétendre, ils ont l'obligation de désigner un représentant fiscal en France et de fournir des garanties (séquestre, nantissement, hypothèque...) au Trésor Public destinées à assurer le recouvrement de l'impôt dû.

Les contribuables peuvent demander à être dégrèvés de l'impôt mis en sursis ou remboursés de l'exit tax s'ils reviennent en France, donnent leurs titres ou leur créance dans les deux ans suivant leur départ si la valeur globale de leurs titres est inférieure à 2.570.000 euros ou dans les cinq ans si cette valeur est égale ou supérieure à 2.570.000 euros. Pour les départs entre le 1<sup>er</sup> janvier 2014 et le 1<sup>er</sup> janvier 2019, ce délai est de 15 ans quelle que soit la valeur du portefeuille. — N. C.-K.

ATHENA ADVISERS

GOOD TIMES  
PRODIGE IMMOBILIERE & ART DE VIVRE

Megève,  
Les Fermes d'Hestia

Car les bons moments sont le meilleur placement.  
Deux chalets d'exception de 6 chambres à vendre : vue panoramique, piscine intérieure et espace bien-être.

athenaadvisers.com/megève

Scannez pour les prix de vente et plus d'informations.



« Pause déjeuner » par Alexis Bruchon pour « Les Echos ». Retrouvez plus de 300 logos sur notre galerie en ligne « Les logos des Echos ».

EN VUE

## Pier Silvio Berlusconi



**P**ier Silvio Berlusconi a longtemps été réduit à son statut de « fils aîné ». Avec un tel père, cela arrive. En plus, c'était écrit en gros. Attention, il ne s'en plaignait pas. C'était confortable. Etudiant, il a fait un peu de philo. Mais il a surtout réfléchi au sens de la vie à la salle de muscu, aux matchs du Milan AC et à Portofino avec des mannequins. Il a intégré l'empire dans l'audiovisuel (Mediaset). Papa l'a placé là. Sa sœur Marina a été à l'édition (Mondadori). Elle est plus jeune mais c'était déjà la préférée. Tant mieux pour elle. Lui s'installe avec une présentatrice TV, a une fille, devient PDG en 2015. Toujours pas à se plaindre. De toute façon, avec le « Cavaliere » au-dessus, allez essayer de prendre la place et la lumière... Il n'en trouve vraiment qu'à sa mort, en 2023. Sous les projecteurs, on découvre un Pier moins fantasque et bling-bling, plus bourgeois, que son père. Un Berlusconi, mais « light ». Moins clivant aussi. Il a gardé le sourire mais gommé d'autres marqueurs : fini la télé-poubelle et la politique. Cela paye et il creuse avec succès le sillon de la télé « mainstream modérée ». La vraie patronne du clan, c'est Marina. Toujours elle ! Mais en donnant le meilleur du Pier, il sort aussi de cette ombre-là. Son père se ravalait la tête, lui a fait la façade. Place au vrai chantier, l'extension. La famille n'a rien perdu de son ambition de rivaliser dans l'audiovisuel avec les géants américains du streaming et Pier Silvio a lancé mercredi l'attaque sur son rival allemand ProSiebenSat.1. Son père avait essayé, sans succès, par le passé. C'est un premier grand test. Et une grosse occasion de continuer à décoller l'étiquette de « fils de » pour la remplacer par celle d'« héritier ». — **Derek Perrotte**

Lire nos informations  
Page 26

## L'ouverture de la pêche

**Les petites capitalisations sont boudées par les gros investisseurs.**

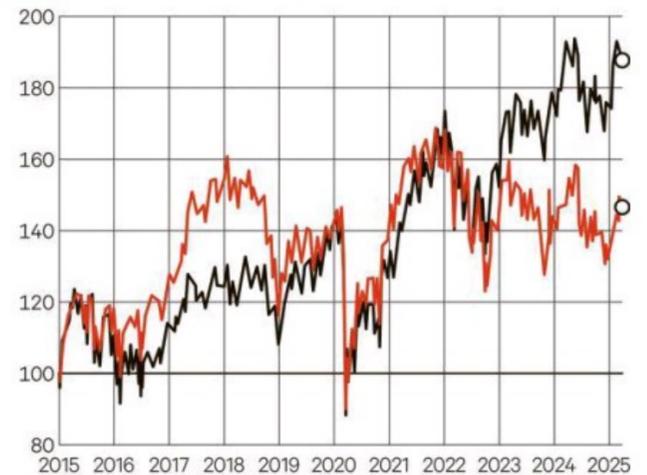
« La baleine est en voie d'extinction, mais la fourmi se porte bien. » En Bourse, c'est plutôt le contraire. Il ne fait plus bon être trop petit. Ces derniers temps, ce sont les plus grosses capitalisations, qui trustent les meilleures places sur le podium des performances, lors des bilans de fin d'année, de sorte qu'il devient de plus en plus difficile pour les PME de lever des fonds. D'où la création d'un manifeste « pour un meilleur financement par les marchés de capitaux ». Les valeurs moyennes, dont les scores étaient éblouissants il y a une dizaine d'années, n'ont plus la cote et la décollecte dans les fonds spécialisés n'a presque pas cessé depuis 2018, selon le cabinet Portzamparc, qui les suit de près. La faute en revient au Private Equity et aux ETF (Exchange Traded Fund). Mais pas seulement. La place parisienne s'est beaucoup appauvrie (peu d'introductions, nombreux retraits). Le marché Euronext Growth, temple des petites pépites de croissance depuis 2019, est bel et bien régulé, mais il n'est pas réglementé au titre de la directive européenne de 2004 concernant les marchés d'instruments financiers. Or, les investisseurs anglo-saxons exigent une communication tous les trimestres dans la langue de Shakespeare. La volatilité des résultats, notamment due à un manque de diversification géographique, les a aussi détournés de cette classe d'actifs. Aussi, la décote de valorisation des valeurs moyennes, par rapport aux ténors de la cote, avoisine 25 % pour le ratio valeur d'entreprise sur résultat d'exploitation, une aubaine pour l'investisseur audacieux. — **Sylvie Aubert**

**crible**

**Le CAC Mid & Small face au CAC 40**

Base 100 en 2015

Indice CAC Mid & Small Indice CAC 40



BLOOMBERG

### LA PHOTO DU JOUR

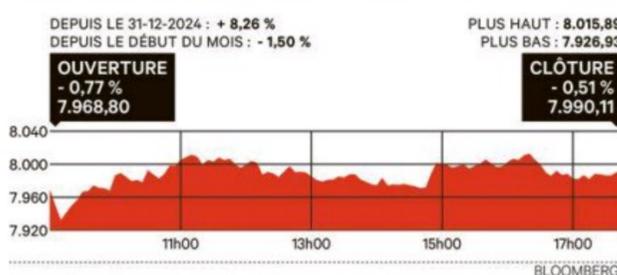


**MONDIAUX DE SKI ACROBATIQUE : LES AMÉRICAINS EN OR EN SAUT, DEVANT L'UKRAINE ET LA SUISSE**

Les Américains Kaila Kuhn, Quinn Dehlinger et Christopher Lillis sont devenus champions du monde de saut acrobatique jeudi à St. Moritz, le deuxième titre mondial par équipes mixtes pour Lillis et Dehlinger, devant l'Ukraine et la Suisse. Christopher Lillis (26 ans) était déjà en or par équipes mixtes aux JO-2022 à Pékin, lors de l'entrée de l'épreuve au programme olympique, associé à Ashley Caldwell et Justin Schoenefeld.

Photo Denis Balibouse/Reuters

## La Bourse de Paris perd 0,51 %



Comme l'ensemble des places mondiales la Bourse de Paris a souffert de la décision de Donald Trump d'imposer des droits de douane de 25 % au secteur automobile. Le président a menacé d'autres mesures contre l'Europe.

L'indice CAC 40 est repassé sous les 8.000 points et a clôturé en baisse de 0,51 % à 7.990,11 points. Il gagne encore 8,5 % cette année. La Bourse de Francfort a terminé en repli de 0,70 % et celle de Londres sur une baisse de 0,27 %.

Aux Etats-Unis, Wall Street évoluait en modeste baisse en début de

journee avec des replis de 0,2 % des principaux indices. Du côté des valeurs françaises, **Teleperformance** (+4,68 %), **Michelin** (+2,21 %) et **Bouygues** (+1,54 %) ont occupé le podium des plus fortes progressions de l'indice CAC 40.

**Stellantis** a plongé de 4,25 % du fait la nouvelle escalade dans la guerre commerciale menée par les Etats-Unis. L'action de **Renault** a mieux résisté en clôturant en hausse de 0,55 %. **Thales** perdait 0,4 % mais le titre bondit encore de près de 82 % depuis le début de l'année.

**Prenez les décisions qui feront la différence !**



**Les Echos**  
Prenez un temps d'avance



**Abonnez-vous**

[abonnement.lesechos.fr](https://abonnement.lesechos.fr)