



Réarmer l'Europe : un défi industriel

- Emmanuel Macron estime que « la menace russe est là » et qu'il faut accroître nos moyens militaires.
- Dépenser plus ne suffira pas, il faut aussi parvenir à monter rapidement en cadence.
- Les marchés financiers misent sur des acteurs industriels qui, eux, attendent des commandes fermes.

// PAGES 16 À 18 ET NOS INFORMATIONS PAGE 2

Série Limitée

Spécial Mode

Analyse Warren Buffett et le mystère à 300 milliards de dollars // P. 9



Maritime MSC étend son empire après l'accord sur le canal de Panama // P. 19

La Chine se met en ordre de bataille



ASIE C'est une grand-messe annuelle incontournable en Chine. La session de l'Assemblée nationale populaire, la chambre d'enregistrement du régime, s'est ouverte mercredi à Pékin. Elle a été l'occasion pour les dignitaires du pays d'annoncer un objectif de croissance d'environ 5 % en 2025. Un défi tant l'économie chinoise souffre d'une consommation atone et de la guerre commerciale déclenchée par Donald Trump. Pour y parvenir, l'Etat va augmenter ses dépenses budgétaires. Mais le gouvernement chinois n'a pas annoncé de mesures majeures pour relancer les dépenses des ménages. // PAGE 8

IA En retard, l'Inde cherche la parade à la déferlante DeepSeek // P. 21

Entreprises Comment l'Urssaf tente de redorer son image auprès des patrons // P. 14

L'Allemagne rompt avec l'austérité

EUROPE Friedrich Merz n'est pas encore chancelier, mais il a déjà enterré la rigueur budgétaire de mise en Allemagne depuis vingt ans. Un virage à 180 degrés encore impensable il y a quelques semaines.

Avec l'appui des sociaux-démocrates, le leader de la droite conservatrice prévoit de modifier la Constitution pour créer d'une part un fonds spécial d'investissement de 500 milliards d'euros sur dix ans dans les infrastructures, et de réformer d'autre part la sacrosainte règle du « frein à la dette » pour dépenser autant dans la défense, voire plus.

Friedrich Merz a justifié ce « double bazooka » par les menaces



pesant sur la paix en Europe et le désengagement des Etats-Unis. « Le mot d'ordre pour notre défense doit être quoi qu'il en coûte », a-t-il proclamé. De quoi booster la Bourse de Francfort et faire flamber le rendement des obligations allemandes. Il lui reste cependant des obstacles à franchir.

Le SPD et la CDU veulent faire voter cette révolution par le Bundestag sortant, et non par celui qui a été élu le 23 février, car ils y disposent d'une majorité plus large. Ce qui fait grincer des dents outre-Rhin. Et les députés conservateurs traînent des pieds car ils ont promis pendant la campagne électorale de maintenir l'austérité.

// PAGE 6

Bruxelles dévoile son plan pour sauver l'automobile européenne

TRANSPORT Simplifications des réglementations, subventions à la production de batteries : la Commission européenne a présenté mercredi son plan de soutien à la filière auto. Les constructeurs ont déjà obtenu un sursis leur permettant d'éviter de payer des amendes s'ils ne parviennent pas à dimi-

nuer de 15 % le CO₂ issu de leurs ventes en 2025. Pour soutenir la demande en voitures électriques, Bruxelles recommande aux Etats de mettre en place des subventions à l'achat ciblées sur les ménages modestes sur le modèle du leasing social mis en place en France. Le plan prévoit également

de favoriser le développement des voitures autonomes en incitant à la standardisation des architectures logicielles et des composants électroniques. Les aides obtenues dans le cadre des subventions à la décarbonation pourraient enfin être soumises à des conditions de production locale. // PAGE 19

L'éditorial

L'art européen du deal



L'Europe, qui convoque ce jeudi son 25^e sommet européen depuis l'invasion de l'Ukraine par la Russie, a rendez-vous avec l'histoire. N'ayons pas peur d'écrire ces mots. Le Vieux Continent doit en effet affronter deux virages. Celui d'une Russie agressive dont personne ne connaît la stratégie à dix ans. « La menace revient à l'est », a résumé Emmanuel Macron. Alors que le parapluie américain, en place depuis 1945, se fissure (au minimum).

Quant à la relation avec Washington, les événements se sont encore accélérés depuis le clash Trump-Zelensky de vendredi. Trump a suspendu son aide militaire à Kiev. Et la CIA vient d'annoncer avoir mis sur pause son appui en matière de renseignements. Du son, de l'image et de l'action sortent en rafale du Bureau ovale. Les Vingt-Sept doivent jusqu'au bout essayer de convaincre Donald Trump

qu'il est de son intérêt personnel et national (dans cet ordre) de ne pas laisser Vladimir Poutine hisser le drapeau de la victoire. Le plan de 800 milliards d'euros supplémentaires pour la défense européenne, même s'il additionne des choux et des carottes, relève d'une stratégie de communication maligne : montrer des muscles financiers.

Dans cette période trouble, les va-t-en-guerre sont aussi dangereux que les va-t-en-peace. La France n'appartient à aucune de ces catégories : elle défend l'autonomie stratégique depuis longtemps. Mais elle aussi devra, si les Américains lâchent l'Europe, faire plus pour sa défense. Emmanuel Macron évoque un effort d'une trentaine de milliards par an. Ce n'est pas un Himalaya si on ramène ce chiffre au total de nos dépenses publiques : 1.700 milliards.

— Dominique Seux

Ukraine: Macron alerte sur la menace russe et promet des « pas décisifs »

POLITIQUE

Continuer à aider l'Ukraine et faire de l'Europe de la défense une réalité : face à une menace russe qui ne s'arrêtera pas à l'Ukraine, le chef de l'Etat Macron a avancé mercredi des propositions.

Grégoire Poussielgue

Pour Emmanuel Macron, l'heure n'est plus aux échanges au coin du feu avec les internautes, comme cela avait été le cas il y a deux semaines, mais au retour des allocutions solennelles. Mercredi, à la veille d'un conseil européen décisif sur la sécurité, le chef de l'Etat s'est exprimé devant les Français alors que la guerre en Ukraine a subi au cours des derniers jours des évolutions majeures. Il y a d'abord eu l'effroi de l'altercation entre Donald Trump, son vice-président J.D. Vance et le président ukrainien Volodymyr Zelensky, en fin de semaine dernière à la Maison-Blanche, puis la suspension de l'aide américaine à l'Ukraine et enfin la fin du partage de renseignements américains avec les Ukrainiens. Le président ukrainien est acculé et les Européens sont eux aussi au pied du mur.

Les Français inquiets

« Notre prospérité et notre sécurité sont devenues bien incertaines, il faut bien le dire, nous entrons dans une nouvelle ère », a-t-il déclaré en préambule. Emmanuel Macron a dressé un constat sans concession. La Russie ? Elle est dangereuse et reste une menace pour l'Europe. « La menace russe est là et touche les pays d'Europe, elle nous touche », a-t-il lancé avant de détailler toutes les actions russes pour déstabiliser

l'Europe et ses plans pour continuer à se réarmer. Pour le chef de l'Etat, la Russie ne s'arrêtera pas à l'Ukraine. Les Etats-Unis ? « Ils sont moins nos alliés » et laissent planer le doute sur leurs intentions pour la suite.

Les Français sont toujours aussi inquiets. Selon un sondage Elabe publié en début de semaine, près de deux personnes interrogées sur trois craignent toujours que le conflit ukrainien ne se propage jusqu'en France. Ce pourcentage est stable, mais la nouveauté est ailleurs : ils sont près de trois sur quatre à estimer que les Etats-Unis ne sont plus un allié de la France. « Les Français comme les autres Européens découvrent dans les jours que nous vivons à quel point la situation est profondément déstabilisée », avait indiqué un peu plus tôt dans la journée au Sénat François Bayrou.

Emmanuel Macron ne s'est pas invité chez les Français pour dresser un seul constat. Il a proposé trois grandes directions pour faire face à cette crise inédite depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale. Vers l'Ukraine d'abord. Pas question d'abandonner le pays attaqué par la Russie. Et pas question non plus d'une paix qui ressemblerait à une capitulation. « L'Ukraine a le droit à la paix et à la sécurité pour elle-même », a dit celui qui veut une paix « solide, durable, vérifiable ». Il a évoqué l'envoi d'une force européenne sur place une fois la paix signée. Les chefs d'états-majors des pays prêts à participer à cette force de maintien de la paix seront réunis la semaine prochaine à Paris, a-t-il annoncé.

« Nouveaux choix budgétaires »

Vers l'Europe ensuite. « Les Etats européens doivent être capables de mieux se défendre et de dissuader toute nouvelle agression », a estimé Emmanuel Macron. Il veut « faire plus » et « renforcer l'indépendance en matière de sécurité ». Il a promis des « pas décisifs » lors du conseil



Emmanuel Macron a dressé un constat sans concession de la situation internationale dans son allocution mercredi soir. Photo France TV

européen prévu ce jeudi à Bruxelles. Mardi, la présidente de la Commission européenne, Ursula von der Leyen, a dévoilé son plan pour réarmer l'Europe en promettant 800 milliards d'euros. « L'Europe de la défense devient donc une réalité », a estimé le président français.

Vers la France enfin. Elle a un « statut particulier », avec l'armée la plus importante d'Europe et la dissuasion nucléaire. Après avoir doublé le budget des armées en dix ans, le président a annoncé de nouveaux investissements, ce qui nécessitera de « nouveaux choix budgétaires ».

Le tout sans augmenter les impôts, ce qui impliquera des décisions douloureuses. Le chef de l'Etat a demandé aux forces politiques et syndicales de lui faire des propositions.

Sur la dissuasion, Emmanuel Macron a décidé « d'ouvrir le débat stratégique » sur la protection des pays européens, tout en rappelant que la décision d'activer le feu nucléaire restera entre les mains du président de la République. Il a enfin demandé plus d'engagement aux Français. « La patrie a besoin de vous », a-t-il dit en conclusion. ■

On a retrouvé un président à l'Elysée

Les désordres internationaux nécessitent des mesures qu'Emmanuel Macron poussait depuis longtemps. Pas de grandiloquence mais de l'action. C'est son moment, il reprend la main.

LE FAIT DU JOUR POLITIQUE de Cécile Cornudet



grandes phrases ne servent à rien, il faut agir, et dessiner un espoir. L'Europe peut le porter. « Le moment exige des décisions sans précédent. »

Le plan de paix pour l'Ukraine est prêt : les chefs d'états-majors des pays qui le souhaitent seront réunis le 11 mars pour en parler.

L'Europe décide : la défense européenne, sa sortie des 3 %, des investissements massifs pour l'armement. « C'est ce que la France demandait depuis des années », glisse le président. Il y a un volet en France également. Il l'esquisse. Depuis la scène du Bureau ovale, la politique y a changé aussi.

L'Elysée existe à nouveau, presque seul en scène, Matignon et le Parlement s'effacent. Ces derniers jours dans les partis (hors extrêmes), les termes sont élogieux sur l'activisme qu'il déploie.

Lorsqu'il réunit ses ministres mardi pour étudier les différents scénarios et les réponses à préparer, Emmanuel Macron l'acte à sa façon : il reprend la place de pilote, y compris sur la scène nationale, hors du seul « domaine réservé ». Il poursuit les jours prochains en demandant aux partis et aux partenaires sociaux de faire des propositions sur les dépenses de défense.

« Les solutions de demain ne pourront être les habitudes d'hier », fixe-t-il, en excluant l'option hausse d'impôts. « Il faudra des réformes, des choix, du courage », dit-il alors que le débat impôts était en train de monter au sein du gouvernement. Pas d'impôts mais plus de travail. Voilà son cap. Nouvelle ère, nouvelle histoire. Pour lui aussi ?

Il n'y aura pas d'« argent magique » européen pour financer l'effort de défense

Le financement européen qui se dessine pour la hausse des dépenses militaires des Etats membres se traduirait en fine pour la France par une hausse de sa contribution au budget de l'Union européenne.

Stéphane Loignon et Sébastien Dumoulin

Toujours sous procédure de déficit excessif à Bruxelles, la France va pouvoir s'appuyer sur l'Union européenne pour financer une partie de la hausse des dépenses militaires. Mais ce recours ne sera pas indolore pour les finances publiques.

Mardi, la présidente de la Commission européenne, Ursula von der Leyen, a annoncé un nouveau prêt de 150 milliards d'euros aux Etats membres pour les aider à augmenter leurs dépenses de défense. La France, dont les comptes sont dans le rouge avec un déficit public de 6 % du PIB en 2024 et une cible de 5,4 % cette année, pourra, comme les autres, en bénéficier. Elle profitera ainsi de la capacité d'emprunt de la Commission européenne – qui bénéficie de taux préférentiels par rapport à la France – sans creuser directement sa propre dette.

Pour autant, « il n'y a pas d'argent européen magique », prévient un membre du gouvernement, car les milliards prêtés par Bruxelles finissent toujours par être payés par les

Etats bénéficiaires. Et « lors des prochains exercices, la contribution française à l'Union européenne doit déjà augmenter sensiblement », pointe la même source. Alors que la France doit verser cette année 23 milliards d'euros à l'Union européenne, ce montant devrait bondir de 7 milliards l'an prochain, pour dépasser 30 milliards d'euros, puis encore de 2 milliards, à 32 milliards d'euros en 2027, selon la Commission des finances du Sénat.

Rattrapage

Cette hausse subite est en réalité un rattrapage. Ces dernières années, la contribution française a été sensiblement inférieure au niveau moyen de 26,2 milliards d'euros inscrit dans le cadre financier pluriannuel 2021-2027, qui régit le budget de l'UE, car les fonds européens ont globalement été sous-consommés, ce qui a allégé la note. Mais en fin de période, les capitaux vont accélérer leur recours aux enveloppes européennes disponibles – et les appels de fonds de Bruxelles vont inévitablement remonter.

Notons que si la France contribue davantage que d'autres pays membres, elle en bénéficie aussi en proportion, tout en restant contributrice nette au budget. En 2023, la France a ainsi bénéficié de 16 milliards d'euros de dépenses européennes. Avec un solde négatif de 9 milliards d'euros (selon la méthode comptable), Paris est ainsi

le deuxième contributeur net de l'Union, derrière Berlin (20 milliards) et devant Amsterdam et Rome (6 milliards chacun).

Même si le cadre financier pluriannuel suivant (2028-2034) n'est pas encore négocié, l'addition risque de ne pas s'alléger. « Si aucun accord n'était trouvé pour accroître les ressources propres de l'Union européenne, la contribution de la France devrait être majorée de

Les milliards prêtés par Bruxelles finissent toujours par être payés par les Etats bénéficiaires.

2,5 milliards d'euros à partir de 2028, sur trente ans, pour participer au remboursement des 750 milliards d'euros du plan de relance européen », rappelle le sénateur Jean-Marie Mizzon (Union centriste), rapporteur de la mission Affaires européennes pour le budget 2025.

Or, le coût des intérêts de ce plan (« Next Generation EU ») s'est renchéri de près de 19 milliards d'euros sur la période 2021-2027 par rapport au chiffre initial, en raison de la hausse des taux et du calendrier d'émission obligatoire de la Commission sur les marchés lié au rythme de décaissement du plan de relance, soulignait un rapport de la

Cour des comptes l'an passé. Le prêt européen s'est ainsi avéré moins intéressant que prévu.

Il faudra donc ajouter à tout cela le remboursement du nouveau prêt annoncé par Ursula von der Leyen pour financer la défense des Etats membres. « Cela va alourdir la contribution de la France, c'est certain », admet le sénateur. Alors que les modalités de ce nouvel emprunt ne sont pas encore détaillées, « l'enjeu est de s'assurer que cela va vers des priorités », insiste un poids lourd de l'exécutif, qui se refuse à l'idée de « faire un chèque en blanc ».

Opposition du RN

Pour Jean-Marie Mizzon, ce financement par l'UE est néanmoins une nécessité. « Je ne vois pas comment on pourrait augmenter les dépenses militaires sans s'appuyer sur un emprunt européen », tranche-t-il, en rappelant la situation critique du budget français. Son point de vue est loin d'être partagé par le député RN Jean-Philippe Tanguy, qui juge le plan d'Ursula von der Leyen « totalement hors sol, puisqu'il n'y a pas d'industrie de défense européenne pour l'absorber. On va financer le complexe militaro-industriel américain », critique-t-il.

L'élue RN, également rapporteur de la mission Affaires européennes du budget 2025 à l'Assemblée, y voit aussi « un saut fédéraliste dans le dos des gens ». Le débat promet d'être vif dans les mois à venir. ■

La drôle de danse du RN face à Donald Trump et Vladimir Poutine

Alors que l'Ukraine est fragilisée par l'offensive du président américain, le Rassemblement national tente de tenir une position « ni Washington ni Moscou », au prix de quelques contorsions.

Ulysse Legavre-Jérôme

Face à Donald Trump et à la guerre en Ukraine, Marine Le Pen semble ne pas savoir sur quel pied danser. D'un côté, tout faire pour éviter les procès en « poutinophilie » qui colle toujours à la peau du Rassemblement national (RN), sans pour autant renier son euroscepticisme. De l'autre, se tenir à distance de l'imprévisible président américain, tout en faisant preuve d'indulgence alors qu'une frange de son parti et de ses électeurs apprécie son incarnation supposée de la « puissance » politique, sa lutte contre l'immigration et le « wokisme », ou encore sa critique de l'« Etat profond ».

Un exercice d'équilibriste réservé aux professionnels, mais auquel sa formation politique, sur les questions internationales, est habituée. Problème : dans le contexte actuel, cette ligne « ni Washington ni Moscou » est difficilement tenable politiquement quand le RN ne veut pas non plus d'une solution européenne. Et surtout quand la triple candidate à l'élection présidentielle et ses lieutenants donnent, si ce ne sont des gages de sympathie, du moins une forme de retenue complice à Donald Trump, dont elle se disait elle-même supportrice en 2016.

« Ses deux parrains et ses deux références »

Au lendemain de la mise en scène humiliante qui s'est jouée dans le Bureau ovale entre le président américain et son vice-président, J. D. Vance, contre Volodymyr Zelensky, Marine Le Pen a ainsi pris soin de ne pas critiquer le locataire de la Maison-Blanche. « Que des dirigeants de nations puissent se parler avec passion, qu'il puisse y avoir des frictions, qu'il puisse y avoir des mots durs, après tout, c'est assez normal », a banalisé la cheffe de file de l'extrême droite depuis le Salon de l'agriculture, samedi.

Il a dit



« Donald Trump veut récupérer son argent, il veut la paix, ce n'est pas nouveau. »

SÉBASTIEN CHENU
Vice-président du RN

Même son de cloche du côté du numéro 2 de son groupe à l'Assemblée, Jean-Philippe Tanguy, estimant, dimanche, que Volodymyr Zelensky « n'a pas été humilié » par son homologue américain.

Volte-face, lundi, au Palais-Bourbon. La patronne du RN s'est résolue à formuler une esquisse de critique envers Donald Trump, lui reprochant ses « injonctions contradictoires [...], dont le président Zelensky a malheureusement fait les frais ». Cet apparent changement de pied a encore été appuyé, mardi, lorsque Marine Le Pen a estimé, dans un entretien au « Figaro », que la « pause » ordonnée par le président américain dans l'aide militaire des Etats-Unis à l'Ukraine était cette fois-ci une décision dont la « brutalité » était « condamnable ».

Marine Le Pen a pris soin de ne pas critiquer le locataire de la Maison-Blanche après la mise en scène humiliante qui s'est jouée dans le Bureau ovale contre Volodymyr Zelensky.

Mais à chercher la ligne de crête, les lepénistes prennent le risque de la confusion. Et prêtent, surtout, le flanc aux attaques. « Marine Le Pen est à la fois liée à Donald Trump et à Vladimir Poutine [...] ses deux parrains et ses deux références », fa taclée François Hollande. La cible est aussi facile pour Emmanuel Macron, revigoré depuis quelques semaines par son activisme sur la scène internationale.

« Mme Le Pen n'est pas sérieuse. Sinon, elle ou M. Bardella seraient venus à la réunion [sur l'Ukraine] avec les partis. L'un était à Washington pour découvrir que M. Bannon faisait des saluts nazis. Quant à Mme Le Pen, je comprends qu'elle était en vacances... », a glissé le chef de l'Etat dans un entretien au même quotidien.

Au siège du parti, on affirme, malgré tout, avoir toujours soutenu Kiev (l'agressé) face à Moscou (l'agresseur), « une position qui n'a jamais varié, contrairement aux caricatures ». Il n'y a pas non plus de soutien au coup de force du président américain visant à faire signer à son homologue ukrainien un accord sur les minerais et la sécurité, dit la formation d'extrême droite. « Donald Trump veut récupérer son argent, il veut la paix, ce n'est pas nouveau », a pourtant cautionné à demi-mot, mardi, le vice-président du RN, Sébastien Chenu sur CNews.

Pour ne pas prendre de risque et attendre de voir comment la situation évolue, un colloque qui devait se dérouler ce mercredi à Paris baptisé « Quel avenir pour l'Europe face à l'Amérique de Trump », auquel Jordan Bardella devait participer au milieu d'eurodéputés d'extrême droite, a été reporté. Pas question de s'exposer à de nouvelles attaques en s'affichant avec des soutiens du sulfureux président américain. ■

Mauvais début d'année pour l'industrie tricolore

CONJONCTURE

La production manufacturière a reculé de 0,7 % en janvier, selon l'Insee, après un recul de 1 % en décembre.

Frédéric Schaeffer

Mauvaise nouvelle pour la croissance économique française du début d'année. La production industrielle a enregistré un recul inattendu en janvier, en baisse de 0,6% sur un mois, selon les données publiées mercredi par l'Insee. Cette chute est une mauvaise surprise pour les économistes qui, interrogés par Reuters, tablaient en moyenne sur une hausse de 0,3 % d'un mois sur l'autre. Le repli est particulièrement marqué dans la seule industrie manufacturière, en retrait de 0,7 % en janvier, après un recul finalement plus marqué

qu'anticipé initialement en décembre (révisé à 1 % par l'Insee).

Sur les trois derniers mois, de novembre 2024 à janvier 2025, la production industrielle a baissé de 0,9 % par rapport au trimestre précédent et de 1,2 % pour l'industrie manufacturière. Si l'on regarde les trois derniers mois par rapport à la même période de l'année précédente, le repli est encore plus important, de 2,1 % pour l'industrie manufacturière.

Nouvelle année noire

Ce début d'année semble confirmer que l'industrie française se dirige vers une nouvelle année noire, dans un contexte d'atonie de la demande intérieure, de panne de l'économie allemande – premier partenaire commercial –, de concurrence exacerbée de la Chine, et d'énergie plus chère qu'aux Etats-Unis depuis le début de la guerre en Ukraine. Même si les prix de l'énergie ont reflué ces derniers mois, ils restent à des niveaux élevés et pèsent sur de

nombreux secteurs industriels.

« Dans un contexte de très forte hausse des prix de l'énergie entre 2021 et 2023, les branches intensives en énergie ont été particulièrement exposées à la hausse de leurs coûts de production, ce qui a contribué à une baisse de leur production », explique l'Insee dans son communiqué.

« Certaines branches n'ont pas repris leur niveau de production d'avant-crise », pointe Boris Guannel, chef de la division des indicateurs conjoncturels d'activité. C'est par exemple le cas de la métallurgie, « pour qui il y a pu avoir des pertes de part de marché au profit de la concurrence asiatique et en Amérique du Nord qui bénéficie de prix de l'énergie plus bas », poursuit-il. Dans l'automobile, le net rebond de janvier (+6,4 %) est loin d'effacer le recul de la production des mois précédents. Celle-ci chute de 12,6 % sur les trois derniers mois par rapport à la même période de l'année précédente. « Le secteur a souffert d'importantes difficultés d'approvi-

sionnement, pénalisant ses capacités de production sur une bonne partie de l'année et affectant en cascade plusieurs secteurs », explique encore l'expert de l'Insee.

Difficultés persistantes

Loin d'avoir retrouvé son niveau d'avant-Covid, l'industrie reste dans une mauvaise passe. « Le chiffre de janvier est clairement une mauvaise surprise et laisse désormais penser que la production manufacturière sera en baisse sur l'ensemble du premier trimestre », indique Dorian Roucher, chef du département de la conjoncture à l'Insee.

Dans sa note de conjoncture de décembre, l'Insee estimait que la croissance française resterait « morose » au premier semestre 2025 (+0,2 % au premier et +0,2 % au deuxième trimestre), avec une production manufacturière qui resterait « étale ». Les difficultés persistantes de l'industrie laissent augurer un début d'année encore plus morose que prévu. ■

Le groupe SNCF génère des bénéfices pour régénérer le réseau ferroviaire.

En 2024, pour la 4^{ème} année consécutive, nous réinvestissons nos bénéfices, soit 1,6 milliard d'euros de résultat net, dans l'infrastructure, le matériel et l'humain, partout en France.

43,4 milliards d'euros
de chiffre d'affaires

1,6 milliard d'euros
de résultat net

10,8 milliards d'euros⁽¹⁾
d'investissement, dont 95 %
en France pour rénover
le système ferroviaire

18 500
collaborateurs recrutés
en CDI en France

12 700 PME/PMI
françaises ont travaillé
avec le groupe SNCF



SNCF
GROUPE

(1) Tous financements confondus : collectivités territoriales, Etat et SNCF.
SNCF - 2 place aux Etoiles - CS 70001 - 93633 LA PLAINE SAINT-DENIS CEDEX - 552 049 447 RCS BOBIGNY. © James Rignault.

Galileo, le leader de l'enseignement supérieur privé, répond aux accusations

ÉDUCATION

Dans un entretien aux « Echos », le groupe Galileo répond aux accusations formulées dans le livre de Claire Marchal, publié mercredi.

Le groupe dénonce des témoignages anonymes et, pour sa défense, s'appuie sur une enquête Harris publiée fin février.

Marie-Christine Corbier

C'est « un livre de témoignages souvent anonymes de personnes qui ont quitté l'entreprise, parfois il y a long-temps. Son contenu est inexact », réagit le groupe Galileo Global Education dans un entretien aux « Echos », après la publication mercredi de l'ouvrage de la journaliste Claire Marchal, « Le Cube : révélations sur les dérives de l'enseignement supérieur privé », aux éditions Flammarion.

La journaliste dénonce une financiarisation extrême que balaie le leader de l'enseignement supérieur privé lucratif, indiquant que « la société Galileo ne réalise aucun profit, la financiarisation extrême évoquée dans le livre est en contradiction totale avec la réalité des chiffres ». « Il n'y a ni scandale ni fraude », insiste le groupe.

L'entreprise assure avoir mis à disposition 31.000 fichiers pour les questions relatives à l'insertion professionnelle des étudiants, « en grande partie constitués des documents envoyés aux services de l'Etat, pour attester de [sa] rigueur dans le suivi des étudiants et de la qualité professionnalisante des formations », des documents que l'auteur du livre n'a « pas daigné venir consulter ».

Galileo France répète régulièrement que la rémunération de ses dirigeants est « capée » et qu'il ne distribue pas de dividendes, qu'il ne cesse d'investir et qu'il perd de l'argent. Quitte à agacer certains

« Galileo ne réalise aucun profit, la financiarisation extrême évoquée dans le livre est en contradiction totale avec la réalité des chiffres. »

GALILEO GLOBAL EDUCATION

experts de l'enseignement supérieur : « Si j'achète un appartement en m'endettant, au fur et à mesure que je rembourse ma dette, mon patrimoine augmente, glisse l'un d'eux. C'est le principe de ces modèles financiers où on se paie sur la plus-value et pas sur le dividende... »

Interrogé sur les questions soulevées dans le livre de Claire Marchal, Galileo répond d'abord en citant l'enquête Harris, réalisée auprès de 2.674 étudiants. Ils ont été interrogés en ligne entre le 16 décembre et le 31 janvier, de manière anonyme, en répondant en classe, lors des cours, via un QR code.

Selon la deuxième édition de l'étude, publiée fin février, 75 % d'entre eux recommandent une formation en alternance au sein du groupe. « L'étude montre 77 % des étudiants qui nous recommandent et un taux de satisfaction qui progresse cette année de 6 points, ces chiffres sont en totale contradiction avec les conclusions du livre », insiste l'entreprise qui évoque aussi une progression de 10 points « sur le critère lié à la qualité des locaux ».

Des enseignants jugés « compétents »

L'enquête de 2023 avait relevé l'insatisfaction des alternants quant à l'adéquation des locaux à cette modalité d'apprentissage.

Selon Galileo, la perception des étudiants sur leur expérience pédagogique s'améliore, notamment les échanges avec les professeurs et la qualité de l'enseignement – pointé du doigt par plusieurs témoignages dans le livre de Claire Marchal. Dans l'étude, 90 % des enseignants sont jugés « compétents » dans leur domaine. Une partie seulement (55 %) propose aux étudiants de bénéficier de leur réseau.

Les retours sur les cours assurés, pour l'année 2024, font état d'un nombre d'heures proposé conforme à celui annoncé dans 92 % des cas et 91 % des matières enseignées sont conformes à celles qui avaient été annoncées. Concernant l'accompagnement dans la recherche de stages et d'emploi, en revanche, seuls 27 % d'étudiants en formation initiale se disent satisfaits.

Galileo s'agace du manque de places assises résumé en cette phrase, par un responsable d'école, lors d'un comité de direction : « Les pioupiou [les étudiants], tu les serres, ils couinent un peu au début, mais ça passe ! » Une phrase jugée inacceptable et sortie de son contexte.

L'entreprise balaie aussi les affirmations de non-respect de la sécurité d'établissements recevant du public. Quant aux accusations de délivrance de diplômes « en carton » à certains étudiants qui n'auraient pas le niveau, Galileo assure que « la totalité des étudiants inscrits pour obtenir un titre RNCP (répertoire national des certifications professionnelles) sont présentés à l'examen ». ■



L'enquête de Claire Marchal « Le Cube : révélations sur les dérives de l'enseignement supérieur privé », dénonce notamment des écoles surchargées, des formations trop chères et des enseignants insuffisamment compétents. Photo iStock

La réputation du groupe attaquée dans un livre

La journaliste Claire Marchal a publié mercredi une enquête qui décrypte la logique de rentabilité poussée à l'extrême du groupe Galileo. Extraits.

Après deux ans d'enquête et plus de 150 entretiens, la journaliste Claire Marchal, passée par « Cash Investigation », « Complément d'Enquête » et « Envoyé Spécial », a publié « Le Cube : révélations sur les dérives de l'enseignement supérieur privé », mercredi, aux éditions Flammarion. Le livre est surtout consacré au leader de l'enseignement supérieur privé lucratif, le groupe Galileo Global Education et ses 250.000 étudiants, dont 65.000 en France.

Il sort dans un contexte particulier, à une semaine de la clôture des vœux sur Parcoursup, alors que deux propositions de loi sur le sujet sont prêtes – celles d'Emmanuel Grégoire (PS) et de Jean Laussucq (Renaissance) – et que l'enseignement supérieur privé attend avec inquiétude de savoir à quelle sauce il sera mangé par le ministre de l'Enseignement supérieur, Philippe Baptiste, qui entend « envoyer un vrai signal de régulation ».

Claire Marchal décrit des écoles prestigieuses – Cours Florent, Penninghen, l'Atelier de Sèvres... – qui dégradent la qualité sous la pres-

sion de la rentabilité. Ces écoles délivrent des titres RNCP (Répertoire national des certifications professionnelles) qui doivent répondre aux besoins du marché et n'ont rien à voir avec les licences, masters et doctorats des universités et des grandes écoles.

« Une matrice impitoyable : le Cube »

« La multinationale se repose sur un outil informatique infallible, conçu pour gérer les statistiques nécessaires à la satisfaction de sa soif de rentabilité », écrit-elle. Une matrice impitoyable : le Cube. Galileo est confronté à la concurrence grandissante de son rival Omnes Education et d'autres acteurs depuis la loi de 2018 qui a boosté l'apprentissage. Le « Cube » permet d'observer en temps réel les résultats des recrutements, depuis le premier contact téléphonique jusqu'à la signature du dossier d'inscription. Les directeurs d'école « optimisent les coûts de chaque classe, chaque cursus, chaque filière, et cela chaque mois, chaque année », écrit Claire Marchal.

Parfois, il faut « neutraliser » des classes dont l'effectif est jugé insuffisant. Le livre cite le cas de l'école du web Hetic : les étudiants du bachelor spécialisé dans la 3D ont dû poursuivre leur formation vers le bachelor de Lisaa Animation.

Sauf que Hetic est spécialisée dans la tech et enseigne la modélisation industrielle, tandis que Lisaa forme des artistes et futurs créatifs... Un étudiant raconte que tel cours de droit a été ramené de 10 à 5 heures dans le semestre sans explication.

D'autres évoquent un manque de places pour s'asseoir. « Les pioupiou [les étudiants], tu les serres, ils couinent un peu au début, mais ça passe ! », aurait lancé un responsable lors d'un comité de direction.

La qualité des professeurs est pointée du doigt, quand les cours sont dispensés par « des jeunes qui n'ont jamais bossé ».

Cela va parfois jusqu'au non-respect des normes en matière d'accueil pour des établissements recevant du public, dénonce Claire Marchal. Et « les parents doivent payer, sans jamais avoir leur mot à dire ». « Ce n'était que du business, ils ne parlaient jamais d'éducation », déplore Dominique Sciamma, ancien directeur de l'école Strate. La qualité des professeurs est pointée du doigt, quand les cours sont

dispensés par « des jeunes qui n'ont jamais bossé ».

« Une école à la dérive »

Claire Marchal prend l'exemple d'une école qui toucherait 100 euros de la part d'un élève : 20 euros maximum seront utilisés pour payer les professeurs, 40 euros pour assurer les dépenses courantes et 40 euros pour le bénéfice pur (Ebitda).

Pour satisfaire aux exigences de l'organisme public France Compétences, « les élèves les plus mauvais ne sont pas présentés à la certification, accuse un ancien directeur. Les plus mauvais, ceux dont on est sûrs qu'ils vont échouer, on ne leur donne que le diplôme d'école, un document en carton, comme ça, on n'a pas de vrais taux d'échec. »

« La direction de Galileo Global Education – son président Marc-François Mignot Mahon, Martin Hirsch (vice-président jusqu'à l'été 2024) et Muriel Pénicaud (conseil d'administration) – n'a pas donné suite à mes demandes d'interviews », indique Claire Marchal.

Galileo répond avoir proposé de lui montrer certains documents « montrant un dialogue extrêmement constant avec France Compétences, avec l'Etat et que toutes ces choses sur lesquelles elle s'interroge sont déjà évaluées par l'Etat depuis de longues années ». — M.-C. C.

La présence syndicale dans les entreprises continue de baisser

ENTREPRISES

La proportion d'entreprises dans lesquelles il y a au moins un délégué syndical tout comme celles où il y a un CSE continue à baisser, selon une étude du ministère du Travail.

Leïla de Comarmond

Mauvaise nouvelle pour les organisations syndicales : leur présence dans les entreprises a encore baissé

en 2023. C'est ce que montre l'étude que vient de publier la direction de la recherche du ministère du Travail (Dares) sur les instances de représentation des salariés dans le secteur privé non agricole, qui confirme la rupture provoquée par la réforme lancée par Emmanuel Macron à son arrivée à l'Élysée, dont l'objectif affiché était pourtant de renforcer le dialogue social dans les entreprises.

Le regain de confiance dans les syndicats qu'on montré les enquêtes d'opinion de la crise du Covid-19 jusqu'au conflit sur les retraites porté les syndicats en 2023, n'a pas inversé la tendance. Il n'y a pas eu de sursaut de l'implantation syndicale

dans les entreprises. Au contraire, la baisse de la présence de délégués syndicaux, possible chez les employeurs d'au moins 50 salariés, s'est poursuivie l'année du mouvement social sur les retraites. En 2023, 41,9 % des employeurs de 10 salariés ou plus avaient au moins un délégué syndical, contre plus de 46 % au point haut de 2016. Rapportée au total des entreprises d'au moins 10 salariés, la proportion est ramenée à 10,5 %.

La faiblesse de ce dernier pourcentage doit être relativisée car il correspond à 57,3 % des salariés, le taux de couverture augmentant avec la taille des employeurs (87 % des entreprises de plus de 300 sala-

riés ont un délégué syndical). Mais la Dares met en évidence une régression globale des implantations syndicales, déterminantes pour le calcul de la représentativité syndicale.

Une majorité de petites entreprises sans CSE

L'étude de la Dares met également en lumière le même mouvement de régression concernant les institutions représentatives du personnel : en 2018, point haut, la Dares avait comptabilisé la présence d'une représentation du personnel élue dans 44 % des entreprises d'au moins 10 salariés. Elle a baissé à 35,8 % en 2023. Cette diminution a

particulièrement touché les petites entreprises, entre 10 et 50 salariés, dont près des trois quarts n'ont pas de comité social et économique (CSE) en 2023. Mais elle a aussi été significative dans les plus grandes, passant de quelque 88 % d'employeurs ayant une institution représentative en 2017 à 84,5 % en 2023.

Ce point de retournement correspond à l'entrée en vigueur de la réforme du droit du travail lancée par Emmanuel Macron en 2017. L'étude confirme encore, chiffres à l'appui, que la substitution d'une instance unique, le CSE, aux trois instances existant auparavant (CE, Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail et délégués du

personnel) s'est accompagnée d'un affaiblissement progressif de la représentation des salariés, dont la Dares note cependant un ralentissement, qui devra être confirmé pour l'année 2024.

L'étude confirme aussi la concentration sur deux ans des élections professionnelles provoquée par les ordonnances Macron. Près de la moitié des entreprises de 10 salariés et plus a voté en 2023 après un quart en 2022. C'est devenu une constante après la réforme, le renouvellement des trois quarts des mandats des élus du personnel se concentre sur deux années au lieu de s'étaler sur quatre ans, la durée de ces mandats dans la quasi-totalité des cas. ■

Le PS cherche la bonne stratégie présidentielle avant son congrès

POLITIQUE

Le prochain congrès du parti se jouera notamment sur la question du périmètre de l'alliance à conclure en vue de 2027 et sur celle du processus de désignation du candidat à l'Élysée.

Hadrien Valat

Quand il s'agit d'aborder les stratégies de conquête du pouvoir, le réflexe des socialistes est souvent de regarder dans le rétroviseur. Surtout à l'heure où le PS, qui a retrouvé ces derniers mois un peu de son lustre, prépare son congrès organisé à la fin du printemps. À l'approche de l'échéance organisée à la fin du printemps, qui entérinera la ligne et le choix du premier secrétaire, mais qui doit surtout propulser le parti vers 2027, les souvenirs reviennent. Notamment ceux du congrès d'Épinay de 1971, qui, après une période de vaches maigres dans l'ombre du PCF, unifia les différentes forces socialistes derrière François Mitterrand, et donne un élan décisif au PS nouvellement créé.

Le moment est venu de « faire un Épinay II », appelle Hélène Geoffroy, la maire de Vaulx-en-Velin, cheffe de file d'un des courants d'opposition à Olivier Faure. L'édile souhaite voir organiser des « assises » de son camp pour rassembler, non pas tout le Nouveau Front populaire, mais tous les sociaux-démocrates et leur faire atteindre « un seuil de crédibilité » qui légitimerait la désignation d'« un candidat issu de [leurs] rangs pour la présidentielle ».

À bâbord, Benoît Hamon (qui a quitté le PS pour fonder Génération.s) ou Emmanuel Maurel (qui siège maintenant avec les communistes). À tribord, Bernard Cazeneuve (qui a claqué la porte après la formation de la Nupes), et d'anciens macronistes comme Sacha Houlié ou Raphaël Glucksmann (qui édifie son parti Place publique).

« Nouvelle force politique »

Parmi ceux pour qui l'absence d'un candidat socialiste au premier tour de la présidentielle n'est pas envisageable, figure François Hollande, qui aimerait voir émerger « une fédération de socialistes, et de leurs alliés », avec peu ou prou les mêmes protagonistes que ceux listés par Hélène Geoffroy. Et ce seraient, in fine, « les militants qui désigneraient le ou la candidate » pour 2027. L'ancien président voit dans la social-démocratie le seul projet capable à gauche de gagner, en réussissant à attirer tous types d'électeurs, notamment centristes.

Dans la même veine, le maire de Rouen, Nicolas Mayer-Rossi-

gnol, qui vient d'officialiser sa candidature à la tête du PS, voudrait que son parti bâtisse « une nouvelle force politique », « une maison commune », avec Place Publique. « Pourquoi pas », mais les différentes sollicitations sont un peu prématurées, laisse-t-on entendre du côté de Place Publique. En pleine structuration d'un programme en gestation, le parti souhaite d'abord tracer son « sillon », avant d'envisager de « s'ouvrir, d'agrèger avec d'autres forces politiques », de « la droite de la France insoumise jusqu'à la gauche des macronistes », explique un conseiller politique de Raphaël Glucksmann.

Olivier Faure envisage une candidature commune dès le premier tour avec les écologistes et les communistes.

Pas étonnant qu'émerge ce débat sur 2027, note un député du courant d'Olivier Faure, le patron du PS candidat à sa réélection. En se détachant de la ligne insoumise et en ne votant pas la censure sur le budget, la direction socialiste a fait taire les critiques des tenants de la « responsabilité » au sein du parti, qui reprochaient à Olivier Faure de trop être dans la roue de Jean-Luc Mélenchon. « La seule ligne politique qui peut aujourd'hui cliver le PS, c'est le rapport à la présidentielle », pointe-t-il.

« Union au forceps »

À rebours de son opposition interne, Olivier Faure envisage une candidature commune dès le premier tour avec les écologistes et les communistes. « Je souhaite que, puisque Jean-Luc Mélenchon a décidé d'être candidat, il y ait un candidat pour le reste de la gauche », a-t-il déclaré au début du mois sur France Inter. S'accorder sur un « candidat commun qui puisse affronter le second tour et qui puisse l'emporter » en dépassant des « divisions parfois tactiques, parfois artificielles ».

« On a des divergences avec le reste de la gauche qui ne sont pas que tactiques. Sur le nucléaire par exemple », dit pour sa part Hélène Geoffroy, qui craint une « union au forceps, une confusion intellectuelle face à une droite et des insoumis extrêmement clairs ». Et pointe ainsi les « bugs » qu'a pu avoir la candidature du Nouveau Front populaire à Matignon, Lucie Castets, pour exprimer des positions claires sur l'immigration, par exemple, écartelée entre les programmes des uns et des autres.

Les apôtres d'une candidature sociale-démocrate soulignent aussi les difficultés de désigner un candidat commun aux trois partis. « Le seul sujet pendant des mois sera de suivre les sondages pour savoir si c'est un socialiste, un écologiste ou un communiste qui doit y aller », pressent la Vaudaise.

Si c'est une primaire, cela « suppose un même programme et des règles d'organisation dont nul n'est capable de les préciser, juge de son côté François Hollande. Et sinon quoi ? Un conclave qui se réunit ? Avec qui ? Selon quelles modalités. On a déjà vu la difficulté de choisir un Premier ministre du NFP sans que l'incitation à répéter l'exercice soit convaincante ».

Des gages sur la simplification donnés aux entreprises

ENTREPRISES

Bercy a relancé mardi soir le chantier de la simplification administrative, cheval de bataille du patronat.

L'exécutif compte poursuivre l'examen du projet de loi lancé l'an dernier par Bruno Le Maire, et possiblement aller plus loin.

Sébastien Dumoulin et Stéphane Loignon

L'opération séduction est enclenchée. Mardi soir à Bercy, le ministre de l'Économie, Eric Lombard, et ses collègues Véronique Louwagie (Commerce, Artisanat et PME) et Laurent Marcangeli (Fonction publique) avaient invité un parterre d'élus et de patrons afin de relancer officiellement le chantier de la simplification administrative. Il s'agissait de se rabibocher avec les chefs d'entreprise, excédés par la laborieuse adoption du budget et son cocktail d'impôts « exceptionnels » pour résorber le déficit public. Et d'envoyer un message volontariste, à défaut de triomphaliste.

« Ce ne sera probablement pas le grand soir de la simplification, a reconnu Véronique Louwagie, mais je vous fais la promesse d'apporter des résultats concrets. » Les entrepreneurs, nombreux à avoir été déçus des annonces de simplifications faites récemment au niveau européen - annonces qu'Eric Lombard a confirmé vouloir « améliorer » -, étaient tout ouïés.

Alors qu'elle entame un « Tour de France de la simplification », pour échanger avec eux sur leurs difficultés, Véronique Louwagie est revenue sur plusieurs évolutions intervenues depuis le début de l'année en matière de commande publique, telles que l'accès sans appel d'offres pour les travaux en dessous de 100.000 euros, la baisse des retenues de garantie de 5 % à 3 %, ou la part des marchés globaux réservés aux TPE-PME doublée pour atteindre 20 %. L'exécutif a aussi vanté les premiers résultats de « France Simplification », un outil à la main des préfets pour faire remonter direct-



Eric Lombard, le ministre de l'Économie, Véronique Louwagie, la ministre des PME, et Patrick Martin, le président du Medef, à Bercy pour le « Tour de France de la simplification », le 4 mars 2025.

ment à Matignon des situations de blocages administratifs. Depuis novembre, 450 demandes ont ainsi été transmises et 150 dossiers traités, selon Bercy.

Mesures hétéroclites

Pour la suite, le gouvernement mise essentiellement sur le projet de loi « Simplification de la vie économique ». Ce texte, déjà ancien, avait été présenté il y a un an par Bruno Le Maire, alors locataire de Bercy. Examiné par le Sénat au printemps dernier, il s'était ensuite perdu dans les limbes de la dissolution. La Chambre haute avait finalement achevé ses travaux sur le texte en octobre. L'Assemblée nationale se penchera à son tour sur le texte, à partir du 7 avril prochain.

Largement amendé par les sénateurs, le projet de loi comporte désormais 64 articles. Il rassemble

des mesures hétéroclites, allant de la suppression progressive des formulaires Cerfa à la facilitation de l'installation des centres de données informatiques, en passant par le fameux « test PME », qui vise à ce que toute nouvelle norme soit précédée d'une étude d'impact sur son effet sur les TPE-PME, comme le réclame de longue date la confédération des PME (CPME). L'instauration d'un « bulletin de paie simplifié », mise en avant l'an dernier par Bruno Le Maire, n'a pas passé la barre du Sénat.

Mardi soir, les membres du gouvernement se sont bien gardés d'évoquer d'éventuelles améliorations qu'ils pourraient apporter au texte par amendement. « La situation politique du pays rend très difficile le portage de projets de loi très ambitieux dotés de nombreux articles », a expliqué Laurent Marcan-

geli, avant d'appeler les parlementaires à prendre l'initiative sur la simplification, à travers des textes « courts et précis », à l'exemple de la proposition de Guillaume Kasbarian visant à faciliter l'obtention de licences 4 pour les bistrotiers en zone rurale. « Si des initiatives sont prises dans cette direction, je dis banco », assure le ministre.

« Les 200.000 entreprises que nous représentons sont très optimistes sur l'aboutissement des travaux que vous menez », a conclu le président du Medef, Patrick Martin, rappelant que ce « sujet de la simplification est plus que jamais un enjeu central en matière de compétitivité et d'attractivité ». Un ton nettement moins offensif que celui employé le matin même sur RMC, où il dénonçait « une déferlante de réglementations » européennes devenant « ingérable » et « insupportable ».

Budget 2025 : les collectivités dénoncent une facture à plus de 7 milliards

COLLECTIVITÉS LOCALES

Selon le président du Comité des finances locales, André Laignel, l'effort financier supporté par les collectivités locales en 2025 ne se limitera pas aux 2,2 milliards d'euros évoqués par le gouvernement.

Laurent Thévenin

Les collectivités locales ont fait leurs comptes. Selon André Laignel, le président du Comité des finances locales (CFL), l'effort financier qu'elles supporteront en 2025 sera bien plus élevé que les 2,2 milliards d'euros mis en avant par l'exécutif lors des discussions budgétaires. D'après ses calculs, « nous sommes dans une baisse de moyens et une augmentation des charges de 7,4 mil-

liards d'euros au total », a assuré le maire PS d'Issoudun et premier vice-président délégué de l'Association des maires de France, mardi, lors d'une conférence de presse, dénonçant « un mensonge d'État ».

La loi de finances pour 2025 prévoit un « dispositif de lissage conjoncturel des recettes fiscales », qui va concerner 2.099 communes, intercommunalités, départements et régions pour un montant total de 1 milliard d'euros, ainsi que le gel de la dynamique de la TVA affectée aux collectivités locales, soit 1,2 milliard d'euros en moins pour elles.

Mais « la réalité de la facture » doit, selon André Laignel, aussi prendre en compte l'impact de la hausse du taux de cotisation des employeurs territoriaux à la Caisse nationale de retraite des agents des collectivités locales, qu'il chiffre à 1,4 milliard d'euros pour 2025. Ou la « baisse drastique de 1,35 milliard d'euros » du Fonds vert, qui aide les collectivités locales à financer leurs projets de transition écologique. S'y ajoute, selon le président du CFL, « toute une série de variables d'ajustement »,

la suppression de crédits du Plan vélo (200 millions d'euros) ou du fonds de soutien aux activités périscolaires (47 millions), ainsi que la baisse des crédits de la politique de la ville (30 millions). « Une telle ponction aura forcément des conséquences importantes sur le niveau d'investissement des collectivités ou leur niveau d'endettement », prévient-il.

Les regards déjà tournés vers 2026

Dans une étude publiée la semaine dernière, l'agence de notation S&P Global Ratings évoquait d'ailleurs une trajectoire d'endettement qui « s'accroît ». Elle prévoit que l'encours total de la dette des collectivités locales « dépassera 210 milliards d'euros d'ici à 2026, contre un niveau inférieur à 190 milliards d'euros en 2023 ».

Les regards sont déjà tournés vers le budget 2026. « D'après ce qu'on commence à nous dire, cela risque d'être 2025 en pire », redoute déjà André Laignel. « Les collectivités locales, qui représentent 20 % de la dépense publique, mais qui portent

70 % de l'investissement public, continueront à participer à l'effort de redressement de nos comptes », a déclaré François Rebsamen, le ministre de l'Aménagement du territoire et de la Décentralisation, mardi au Sénat. « Mais pour que cette contribution [...] soit juste, il faut que nous procédions avant à un diagnostic objectif », a ajouté l'ancien maire de Dijon lors de cette audition par la Délégation sénatoriale aux collectivités territoriales et à la décentralisation.

Une « conférence financière des territoires », avec les principales associations d'élus locaux, doit se réunir « dans les toutes prochaines semaines », a-t-il indiqué.

210

MILLIARDS D'EUROS
L'encours total de la dette des collectivités locales d'ici 2026, estimé par S&P, contre moins de 190 milliards d'euros en 2023.

« Il faut s'accorder sur un candidat commun qui puisse affronter le second tour et l'emporter. »

OLIVIER FAURE
Premier secrétaire du PS

L'Allemagne fait sa révolution en enterrant le dogme de l'austérité

EUROPE

En reprenant le « quoi qu'il en coûte » de Mario Draghi pour booster les investissements du pays dans la défense, le futur chancelier Friedrich Merz rompt avec la culture allemande de la rigueur.

Thibaut Madelin
— Bureau de Berlin

Lorsqu'il apparaît devant les caméras, mardi soir à 19 heures, Friedrich Merz sait qu'il s'apprête à écrire l'histoire de l'Allemagne. Le leader de l'Union chrétienne-démocrate (CDU) n'est pas encore chancelier qu'il renverse déjà, en quelques minutes, le dogme de l'austérité budgétaire qui présidait à la destinée de son pays depuis vingt ans, et qu'il défendait lui-même pendant sa campagne. Un virage à 180 degrés encore impensable il y a quelques semaines.

« Compte tenu des menaces qui pèsent sur notre liberté et notre paix sur notre continent, le mot d'ordre pour notre défense doit être : whatever it takes ! », déclare la mine grave celui qui a emporté les élections le 23 février, en reprenant – en anglais – la fameuse phrase de Mario Draghi, l'ancien président de la BCE qui avait calmé les marchés en 2012 en promettant de sauver l'euro « quoi qu'il en coûte ».

Le message a été reçu cinq sur cinq. Mercredi, l'indice DAX de la Bourse de Francfort bondissait de 3,7 %, porté par l'annonce des centaines de milliards d'euros d'investissement qui devraient redynamiser la croissance après deux ans de récession. Le rendement des obligations allemandes à 10 ans prenait plus de 29 points de base pour atteindre 2,78 %. Un niveau jamais vu depuis novembre 2023, juste après le krach des dettes souveraines, et la plus forte hausse journalière depuis 1990, au lendemain de la chute du mur de Berlin.

Réforme du frein à la dette

A l'origine, la décision prise par la CDU et son alliée bavaroise (CSU) avec le Parti social-démocrate dans le cadre de leurs discussions visant à former un gouvernement. Celles-ci prévoient de modifier la Constitution pour créer d'une part un fonds spécial d'investissement de 500 milliards d'euros sur dix ans dans les infrastructures, et de réformer d'autre part la sacro-sainte règle du frein à la dette pour dépenser autant dans la défense, voire plus.

Si le chancelier Olaf Scholz avait enclenché le « Zeitenwende », ou nouvelle ère, en créant un fonds de 100 milliards pour réarmer l'Allemagne trois jours après l'invasion de l'Ukraine par la Russie, en 2022, Friedrich Merz sort le double bazooka. Le rapprochement de

Donald Trump avec Vladimir Poutine, dans le dos de l'Europe, a changé la donne, selon cet atlantiste convaincu. « Un autre pilier de l'ordre européen menace de tomber, avec le retrait des garanties des États-Unis, qui rend nécessaire une décision inédite, celle de réformer ce frein à la dette », explique Yann Wernert, politiste au Centre Jacques Delors à Berlin. L'Allemagne se sent clairement vulnérable, mais montre aussi qu'elle est en état de réagir à cette vulnérabilité, qu'elle a la volonté d'y changer quelque chose ».

Réformer la fameuse « Schuldenbremse » n'en reste pas moins un tournant. D'autant que pendant sa campagne électorale, Friedrich Merz défendait encore la rigueur budgétaire qui a fait le succès du pays, et de son parti. Si l'endettement représente aujourd'hui environ 63 % du PIB de l'Allemagne – contre 113 % pour la France – les nouvelles mesures risquent de porter ce niveau à 90 % dans les dix prochaines années, selon les économistes de Commerzbank.

Friedrich Merz a sorti le double bazooka, après le rapprochement de Donald Trump avec Vladimir Poutine.

Certes, le dogme de l'austérité avait déjà du plomb dans l'aile. Face à un manque criant d'investissements, le temple de l'austérité s'est peu à peu converti au pragmatisme. La puissante fédération de l'industrie allemande (BDI) réclamait elle-même un plan d'investissement de 500 milliards, tout comme les économistes qui ont planché lundi devant les négociateurs de la CDU-CSU et du SPD. C'est le double qui a été retenu pour soigner chaque camp : la défense pour les conservateurs, les routes et les écoles pour les sociaux-démocrates.

Le défi de trouver une majorité

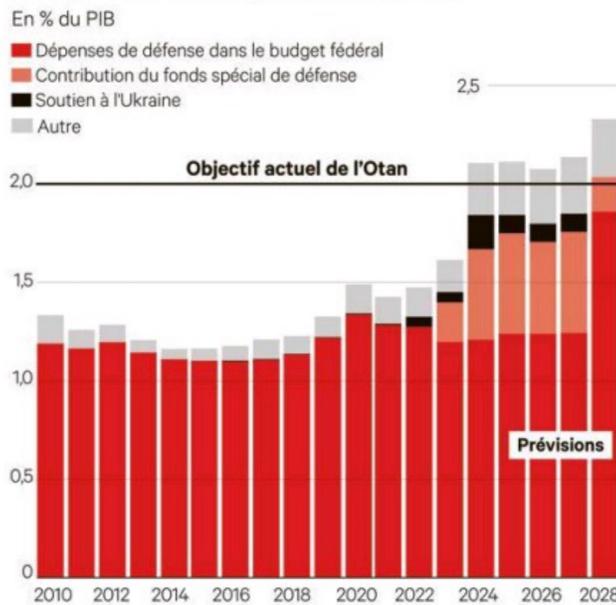
Mais le succès du double bazooka n'est pas encore gagné, tant il enfreint non seulement les piliers de la culture budgétaire allemande mais aussi les usages politiques. Les deux textes nécessitant une majorité des deux tiers du Parlement, les deux partis veulent les faire voter par le Bundestag sortant, et non celui qui a été élu le 23 février et doit être constitué au plus tard le 25 mars.

La raison ? Avec les Verts, ils disposent actuellement de cette majorité, ce qui ne sera plus le cas avec le nouveau Bundestag, où le parti d'extrême droite AfD disposera d'une minorité de blocage avec le parti de gauche radicale Die Linke. Ce dernier a indiqué mercredi qu'il étudiait la possibilité d'un recours en justice. Fâchés de ne pas avoir été consultés, les Verts ont dit qu'ils voulaient encore négocier, mais ils ont toujours soutenu une réforme du frein à la dette.

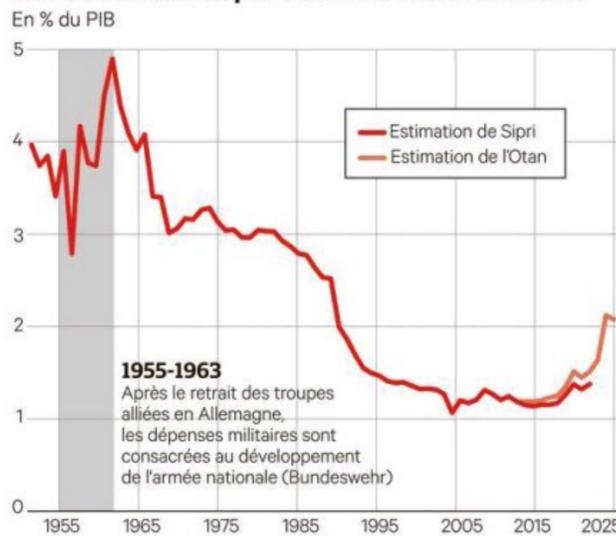
« Il ne sera pas évident d'avoir une majorité des deux tiers au Bundestag », prévient Yann Wernert. Les Länder CDU-CSU, SPD et Verts détiennent ensemble 41 sièges sur 69 à la chambre haute qui représente les Länder. Ils auront donc besoin de trouver des voix au sein de régions où siègent également Die Linke ou le parti libéral (FDP), par exemple. Selon la presse, le vote du Bundestag est prévu le 17 mars, celui du Bundesrat le 21 mars.

Pour convaincre les Länder, les conservateurs et les sociaux-démocrates ont prévu de réformer le

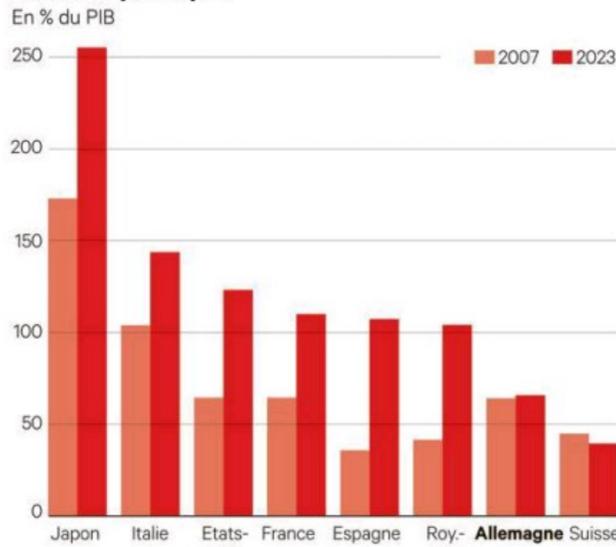
La guerre en Ukraine a poussé l'Allemagne à augmenter ses dépenses militaires



L'évolution des dépenses militaires allemandes



La dette publique



frein à la dette non seulement pour financer sans limite les dépenses de défense, mais aussi de lever l'interdiction absolue d'endettement des régions, pour aligner leur traitement sur celui de l'Etat fédéral. Celui-ci peut s'endetter jusqu'à 0,35 % du PIB. Par ailleurs, les Länder et communes pourront toucher un cinquième du fonds d'infrastructures de 500 milliards d'euros. Mais Friedrich Merz devra aussi convaincre ses propres troupes, qui voient dans ce robinet de dette la rupture d'un tabou. « Le frein à la dette n'est pas supprimé », souligne Moritz Schularick, président de l'institut IfW de Kiel, qui a conseillé

les partis lundi. Il y a seulement une exception prévue pour la défense. Je crois que tout autre motif aurait rencontré beaucoup de résistance et sans doute un refus de la CDU ». Dans un pays protégé depuis la guerre par le bouclier nucléaire américain, la double menace incarnée par Trump et Poutine fait tomber les tabous les uns après les autres. Selon Bloomberg, un représentant de Berlin à Bruxelles a choqué ses collègues de l'Union européenne, mercredi, en exhortant le bloc à accorder une marge budgétaire supplémentaire aux États membres pour augmenter les dépenses de défense. ■

Une bonne nouvelle pour la zone euro

La décision de l'Allemagne de s'endetter pour financer la défense et de nouvelles infrastructures profitera au pays mais aussi au reste de la zone euro.

Guillaume de Calignon

Barack Obama l'avait demandé à Angela Merkel au G20 à Toronto en 2010. Pendant plus d'une décennie, les rapports sur les déséquilibres macroéconomiques dans la zone euro ont pointé ce problème. Les présidents français s'en sont aussi plaints. Et c'est Donald Trump qui, finalement, a réussi, en quelques semaines à faire plier l'Allemagne. Berlin, qui n'en a fait qu'à sa tête pendant quinze ans, va s'endetter pour se réarmer et moderniser ses infrastructures et donc relancer son activité par la dépense publique.

C'était une accusation constante : l'Allemagne ne dépense pas assez et dégage des excédents commerciaux gigantesques, ce qui pèse sur l'activité économique de ses voisins. Ce sera désormais plus difficile de faire ce reproche à Berlin. Car la relance est significative. Les dépenses dans la défense seront sorties du calcul du déficit public pour ne plus être limitées par le fameux « frein à l'endettement » constitutionnel, et des investissements de 500 milliards d'euros dans les infrastructures seront lancés sur les dix prochaines années. Au pied du mur, le futur chancelier Friedrich Merz a bien été obligé de réagir.

Un électrochoc salutaire

Certes, c'est regrettable, c'est la menace géopolitique du président américain d'abandonner l'Europe à la Russie qui a produit ce revirement allemand. Il n'en reste pas moins que les annonces de mercredi sont « un électrochoc salutaire », estime Florence Pisani, cheffe économiste de Candriam. D'abord pour l'Allemagne. Le PIB allemand n'a quasiment pas progressé depuis 2019 et, par rapport à son pic de début 2018, la production industrielle du pays, touchée par la hausse du prix de l'énergie à la suite de la guerre russe en Ukraine, a chuté de 17 %.

Or, dans le même temps, la coalition du chancelier Olaf Scholz empêchait toute nouvelle dépense publique. L'agence de notation Fitch jugeait même que la croissance potentielle allemande était descendue à seulement 0,6 % par an. Il était donc grand temps de relancer la machine.

« Avec ce plan d'investissements dans les infrastructures et la défense, Friedrich Merz peut réussir à maintenir la structure de l'économie allemande basée sur l'industrie en remplaçant la Chine, un de ses grands clients, par de la dépense

publique », estime Gilles Moëc, chef économiste du groupe Axa. Selon les économistes de Capital Economics, la croissance allemande pourrait atteindre 1 % en 2026, contre 0,5 % prévu auparavant. Ensuite, « si l'Allemagne, qui représente près de 30 % du PIB de la zone euro, a plus de croissance tirée par la demande intérieure, ce sera positif pour la zone euro dans son ensemble à moyen terme », juge Florence Pisani.

Pour Gilles Moëc, « cette relance allemande aura nécessairement des effets d'entraînement sur le reste de l'UE. Tous les achats d'armes ne seront pas uniquement constitués d'importations américaines. Et la modernisation des infrastructures se traduira aussi par de l'activité pour des entreprises françaises ou italiennes. Toute la question est de savoir quelle sera l'ampleur des retombées pour les voisins et partenaires commerciaux de l'Allemagne ».

La relance de l'Allemagne pourrait compenser une partie de l'activité perdue en raison du protectionnisme américain.

Sur ce point, il est encore difficile de trancher précisément, les effets multiplicateurs de la dépense publique pouvant fortement varier. Toutefois, « l'Allemagne était en sous-régime depuis plusieurs années. Le pays ne sera plus un frein pour l'économie de la zone euro dans les prochaines années mais va devenir un moteur qui va mettre l'Europe sur la voie de l'autonomie stratégique », se réjouit Samy Chaar, chef économiste de la banque Lombard Odier.

Ces dépenses publiques sont en effet bienvenues, au moment où Donald Trump s'apprête à frapper l'Europe de droits de douane. Dans ce contexte, la relance de l'Allemagne, seul pays qui peut dépenser autant, pourrait compenser une partie de l'activité perdue en raison du protectionnisme américain.

Et la décision du futur chancelier Friedrich Merz montre aussi que les Européens se réveillent, qu'ils agissent et sont capables de répondre à l'impérialisme américain. « Le calcul de l'administration Trump, c'est que les Européens plieront tellement ils sont dépendants des États-Unis et tellement le coût de la rupture sera élevé. Mais en fait, les Européens sont en train de se dire que si le maintien de leur relation avec les États-Unis se révèle trop cher et trop risqué, le coût de l'indépendance vis-à-vis de Washington devient acceptable », considère Gilles Moëc. ■

« Compte tenu des menaces qui pèsent sur notre liberté [...], le mot d'ordre pour notre défense doit être : whatever it takes ! »

FRIEDRICH MERZ
Futur chancelier allemand

LesEchos SUR **inter** france

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

Washington prive Kiev de renseignements militaires cruciaux

ÉTATS-UNIS

La Maison-Blanche accentue sa pression sur le président ukrainien en privant son armée des renseignements américains.

Yves Bourdillon

Les Etats-Unis privent l'Ukraine des précieux renseignements militaires qu'ils lui prodiguaient depuis trois ans pour identifier des cibles mobiles de l'armée russe. Deux jours après l'annonce de la suspension de toute fourniture d'armes et munitions, Donald Trump veut visiblement torde encore plus fort le coude de l'exécutif ukrainien dans la perspective de la signature, présentée comme imminente, de l'accord sur les métaux stratégiques, ainsi que l'ouverture de négociations en vue d'un cessez-le-feu entre Kiev et Moscou.

La lettre quasiment d'excuse du président ukrainien, Volodymyr Zelensky, mardi, au président Trump, à propos de leur altercation dans le Bureau ovale, n'aura donc pas suffi. Le directeur de la CIA, John Ratcliffe, à qui des journalistes de Fox Business demandaient si les Etats-Unis avaient mis fin aux échanges de renseignements, a répondu, mercredi : « Bien sûr, ce que le président Trump a dit, c'est qu'il a demandé une pause. »

Il n'a pas donné plus de détails. Un envoyé spécial adjoint du prési-

dent a parlé d'une « pause temporaire ». Le conseiller américain à la sécurité nationale, Mike Waltz, a indiqué que l'échange de renseignements faisait partie des points sur la table. « Nous avons pris du recul, nous faisons une pause et nous réexaminons tous les aspects de cette relation », a déclaré Mike Waltz.

Désormais, quand un satellite américain repère un bombardier russe s'appêtant à tirer un missile vers une cible civile, Kiev n'en est plus averti.

Il apparaissait, de source ukrainienne, que la suspension était totale et non pas sélective. Il semblait aussi, sans que ce soit confirmé, que Washington interdisait à la France et au Royaume-Uni de transmettre à l'Ukraine les renseignements qu'ils auraient obtenus de source américaine. Interrogé sur la possibilité pour le Royaume-Uni de jouer le rôle d'intermédiaire dans l'échange de renseignements avec l'Ukraine, le porte-parole du Premier ministre Keir Starmer a déclaré que la Grande-Bretagne « s'efforçait de faire tout ce qui était en son pouvoir pour placer l'Ukraine dans la position la plus forte possible ».

Les Etats-Unis disposent d'une capacité sans équivalent de renseignements, par des drones et avions d'observation à haute altitude pou-

vant voir très loin, sans même pénétrer dans le dangereux ciel ukrainien, ainsi que, surtout, leur flotte de satellites militaires. Ils en possèdent 247, loin devant les 110 attribués à la Russie et les 17 de la France.

Concrètement, cette suspension signifie que, quand un satellite américain repère un bombardier Tupolev 95 s'appêtant à tirer un missile vers une cible civile, Kiev n'en est plus averti. Un peu à rebours de l'affirmation de Donald Trump selon laquelle sa priorité est que « les gens cessent de mourir »...

L'Ukraine dispose toutefois de capacités de renseignements qui lui sont propres, humains dans les territoires occupés, ou via ses drones et avions d'observation, importés, ou produits sur place, mais aux capacités bien inférieures à celles d'un satellite. ■



L'armée ukrainienne, ici près de Bakhmout en 2022, exploitait depuis trois ans les informations américaines pour identifier des cibles mobiles de l'armée russe. Photo Bulent Kiliç/AFP

Ce vendredi avec Les Echos

Numéro spécial Évasion

- La success story des échanges de maison
- Los cabos au Mexique
- Etudier au Canada en 2025

USAID : la Cour suprême inflige un revers à Trump

ÉTATS-UNIS

Mercredi, la Cour suprême américaine a rétabli une décision de justice sommant l'administration Trump de reprendre les versements dus à des organisations d'aide internationale.

Un revers pour le président américain. Mercredi, la Cour suprême des Etats-Unis a rétabli une décision de justice qui somme l'administration Trump de reprendre les versements dus par USAID, l'agence de développement, à des organisations d'aide internationale, d'un montant estimé entre 1,5 et 2 milliards de dollars.

Il s'agit de l'une des premières décisions contre la nouvelle administration Trump prises par la Cour – pourtant à majorité conservatrice. La décision a été prise à une courte majorité des trois juges progressistes et de deux conservateurs, dont le président de la Cour, John Roberts, contre l'avis des quatre autres.

Le 20 janvier, le président américain avait signé un décret ordonnant un gel de l'aide étrangère américaine pour quatre-vingt-dix jours. Mais un juge fédéral, saisi par deux organisations regroupant des entreprises, des ONG et d'autres bénéficiaires des fonds d'aide américains, a suspendu cette décision de geler des dépenses déjà approuvées par le Congrès. Puis ordonné au département d'Etat de reprendre avant le 27 février ces paiements.

La Cour suprême avait suspendu administrativement cette sommation quelques heures avant l'échéance, le temps de statuer sur

le fond. Soulignant que la date limite est passée, elle s'en remet désormais au juge de première instance pour fixer un nouveau délai « prenant en considération la faisabilité de toute échéance pour se conformer » à sa décision initiale.

« Un faux pas », selon le juge Samuel Alito

Au nom des quatre conservateurs opposés à la décision, le juge Samuel Alito s'est dit « abasourdi » dans son désaccord écrit : « Aujourd'hui, la Cour suprême fait un faux pas extrêmement malheureux en récompensant un acte d'hubris judiciaire et en imposant une pénalité de 2 milliards de dollars aux contribuables américains. »

Reconnaissant que « le tribunal a clairement exprimé sa frustration envers le gouvernement et que les plaignants soulèvent de graves inquiétudes quant au paiement d'un travail accompli » par les organisations internationales, le juge a toutefois estimé que « la solution ordonnée [par le juge de première instance, NDLR] est une réponse trop extrême ».

L'administration Trump a annoncé il y a une semaine tailler massivement dans l'aide internationale américaine, notamment avec la suppression de 92 % des financements de programmes à l'étranger par USAID, se targuant de « faire économiser près de 60 milliards de dollars aux contribuables ».

Le gel de l'aide par Donald Trump a provoqué choc et émoi au sein de l'agence indépendante créée par une loi de 1961, et qui gère un budget annuel de 42,8 milliards de dollars, représentant à lui seul 42 % de l'aide humanitaire mondiale. Il a également suscité l'inquiétude dans les pays concernés, notamment en Afrique et au Moyen-Orient. — M.B.

Les Echos

WEEK-END

BUSINESS STORY / CULTURE / STYLE / ... ET MGI

PARTIR...



Les Echos

Prenez un temps d'avance

La Chine fourbit de nouvelles mesures de relance

ASIE

Pékin a annoncé mercredi un objectif de croissance d'environ 5 % du PIB en 2025.

Pour y arriver, la Chine va augmenter ses dépenses budgétaires.

Raphaël Balenieri
— Envoyé spécial à Pékin

Une guerre commerciale avec les Etats-Unis, une demande atone à domicile. Face à ces deux défis, la Chine a ouvert la voie mercredi à de nouvelles mesures de relance qui doivent lui permettre d'atteindre une croissance d'« environ 5 % » du PIB en 2025, a annoncé le Premier ministre Li Qiang. Sous un ciel laiteux, le numéro deux du régime ouvrait mercredi à Pékin la traditionnelle session de l'Assemblée nationale populaire, la chambre d'enregistrement du régime, qui se réunit en plénière une fois par an.

« Chacun devra retoucher ses manches et redoubler d'efforts » a lancé le numéro deux du pays

devant les 3.000 « députés » du pays, dans un discours d'une heure, au cours duquel Xi Jinping a été cité quinze fois. Preuve que les difficultés vont perdurer, les autorités ont abaissé l'objectif d'inflation, qui passe de 3 % à « environ 2 % ». Or en 2024, l'indice des prix à la consommation a atteint 0,2 %, ce qui fait que la Chine est techniquement dans une période de déflation.

Pour remettre l'économie en route, la Chine va mener une politique budgétaire « plus vigoureuse et plus efficace », a promis Li Qiang, comme l'avait annoncé Xi Jinping en personne fin 2024 lors d'une grande réunion du Parti. Ces efforts vont se traduire par 155 milliards d'euros de dépenses supplémentaires, grâce à un plus grand recours aux emprunts d'Etat (233 milliards d'euros au total) et par des obliga-

tions au niveau local (570 milliards d'euros). Au global, le déficit va se creuser légèrement, à 4 % du PIB.

Ces fonds permettront notamment de recapitaliser les banques commerciales chinoises. Ils serviront aussi aux collectivités locales, censées racheter et finir les chantiers immobiliers interompus du fait de la crise immobilière qui touche le pays.

« Menaces pour le commerce extérieur »

« Les enveloppes prévues seront débloquées le plus vite possible, de manière que des dépenses réelles puissent être réalisées à temps », a promis Li Qiang. Sur le front monétaire, Pékin a promis plus de « flexibilité », avec des futures baisses des taux de réserves obligatoires des banques et des taux d'intérêt.

Le discours de Li Qiang était très attendu, dans le contexte de ralentissement économique et d'intenses turbulences internationales, entre la guerre commerciale avec les Etats-Unis et le revirement de Donald Trump sur l'Ukraine.

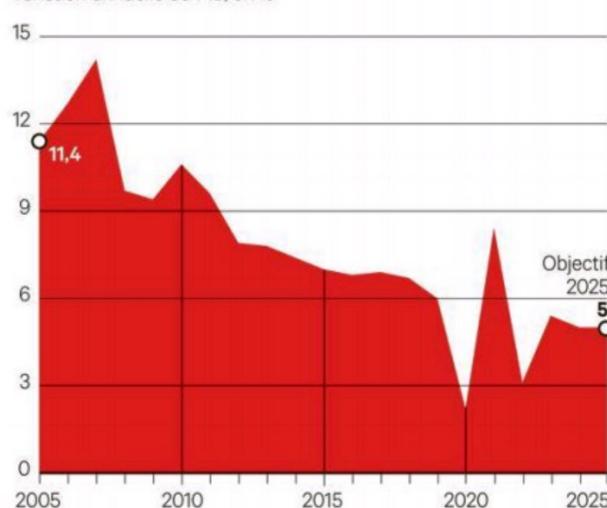
Sa prise de parole, après le discours de l'Union du président américain, intervient alors que Washington a décidé d'appliquer des droits de douane de 20 % sur tous les produits chinois arrivant aux Etats-Unis. Une



Le président chinois, Xi Jinping, et le Premier ministre, Li Qiang, lors de l'ouverture de la session de l'Assemblée nationale populaire à Pékin, mercredi.

La croissance de la Chine

Variation annuelle du PIB, en %



LES ÉCHOS / SOURCE : BUREAU NATIONAL DES STATISTIQUES DE CHINE / PHOTO : APYNG HAN GUA

décision qui risque de gripper les exportations chinoises, au moment où Pékin a de plus en plus besoin de la demande externe pour compenser son ralentissement interne. Dès les premières minutes de son dis-

cours, Li Qiang a d'ailleurs évoqué une « situation complexe et difficile » avec « l'accroissement des pressions extérieures ». Dans cette conjoncture « de plus en plus alarmante et compliquée », « les menaces pour notre com-

merce extérieur et notre secteur des sciences et technologies deviennent chaque jour plus réelles », a reconnu le Premier ministre chinois.

Sur le front domestique, en revanche, Pékin n'a pas annoncé un grand plan pro-développement, évoquant simplement des « mesures ciblées », sur les congés, les boutiques duty-free et la consommation des étrangers. Le régime va flécher 40 milliards d'euros de subventions, deux fois plus qu'aujourd'hui, pour que les Chinois puissent renouveler leurs smartphones et leur électroménager.

Politique de l'offre

Six mois après les premières mesures de relance de l'automne 2024, la Chine maintient donc pour le moment une politique de l'offre, centrée sur les grands acteurs économiques, malgré le fait que la consommation des ménages bat de l'aile depuis des mois. Dans un changement sémantique notable, la Chine a toutefois promis de faire de la demande intérieure « la force motrice » et le « point d'ancrage de la croissance ». Formellement, le soutien à la consommation a été placé en tête des dix priorités nationales pour 2025. Pour cela, Pékin va augmenter « par divers moyens » le revenu des classes modestes pour les inciter à consommer davantage. Mais aucun calendrier n'a été donné.

Sur l'international, la Chine maintient son budget de la défense inchangé, avec une croissance attendue de 7,2 % en 2025. Tout comme en 2024 et 2023. Pékin, qui a du mal à décrypter les véritables intentions de Donald Trump s'agissant de Taïwan, a rappelé que la Chine « s'opposera fermement aux tentatives de sécession » et aux « ingérences des forces extérieures », dans un message adressé au président taïwanais, Lai Ching-te. ■

« Avec Trump, Xi Jinping est face à une interrogation majeure »

Propos recueillis par R. Ba.

Comment évaluez-vous le climat général en Chine en ce début 2025 ?

Paradoxalement, Xi Jinping n'a jamais été aussi confiant sur le plan géopolitique. La désunion entre les Etats-Unis et l'Europe, les tiraillements internes en Europe, l'extrême difficulté que vont avoir les Européens pour répondre simultanément aux Etats-Unis et à la Chine... Pour Xi Jinping, sur ce terrain, il y a moins de nuages qu'il y a un an.

Mais économiquement, c'est une autre histoire. Cela fait trente mois que la Chine est en déflation. Le chômage des jeunes est élevé. Des doutes émergent régulièrement sur le rythme et la qualité de la croissance. Début 2025, 164 milliards de dollars de capitaux étrangers ont quitté le pays, un record depuis 1990.

Certes, les exportations augmentent, tirées par la productivité des produits chinois et la baisse du yuan par rapport au dollar et à l'euro. Mais il y a désormais la guerre commerciale avec les

Etats-Unis. Avec Trump, Xi Jinping est devant une interrogation majeure.

Le phénomène DeepSeek dans l'IA ne montre-t-il pas que la Chine peut encore rebondir ?

C'est un contre-exemple intéressant, en effet. L'idée selon laquelle l'innovation s'épanouit dans la démocratie a été battue en brèche depuis longtemps. Mais DeepSeek a été beaucoup monté en épingle. En un mois, la start-up est devenue un héros national, au point que même les entreprises d'Etat et les administrations intègrent maintenant les modèles d'IA de DeepSeek.

Cela préjuge d'une adoption très large de l'IA par l'économie chinoise. Pour autant, est-ce que DeepSeek est si compétitif que cela à l'international ? Je suis plus réservé. En tout cas, cela encourage Xi Jinping à persister dans une politique de l'offre, pour sortir par le haut des difficultés.

Justement, ces difficultés sont-elles conjoncturelles

FRANÇOIS GODEMENT
Expert résident principal et conseiller spécial Asie et Etats-Unis à l'Institut Montaigne

ou structurelles ?

Je pense que la Chine fait face à une crise structurelle. Le problème, c'est l'excès d'épargne, pas la faible croissance des revenus. Dans les pays développés, les classes les plus pauvres sont d'habitude celles qui consomment plus qu'elles n'épargnent. En Chine, les deux sont difficiles. C'est une vraie impasse pour Xi Jinping, qui a longtemps été contre les transferts de revenus. Augmenter les revenus de ces classes modestes risque d'être contre-productif, et d'encourager encore l'épargne, car elles sont très incertaines sur l'avenir.

Donc vous ne vous attendez pas à des mesures de relance de la consommation ?

Il y aura des réformes à petit pas. Jusqu'à présent, Xi Jinping a mené une politique de l'offre, en soutenant l'innovation et l'industrie, mais pas la demande des ménages.

L'autre possibilité, c'est l'ouverture des vannes de crédit. Le gouvernement a promis fin 2024 une politique monétaire « modérément souple » et une politique budgétaire « plus proactive ». Mais entre les annonces et la réalité, il y a souvent un écart important.

Ce ralentissement économique a-t-il érodé le capital politique de Xi Jinping ?

A intervalles réguliers, des économistes chinois redressent la tête, émettent des critiques sur la politique économique, mais ils sont immédiatement sanctionnés, réduits au silence. Surtout, ces économistes n'ont pas de lien évident avec ce qui pourrait être une faction au sein du régime. Xi a pris le contrôle complet de l'appareil. Pour le moment, le problème de sa succession ne se pose pas.

Quelles vont être les conséquences des droits de douane américains sur la Chine ?

Jusqu'à présent, les premiers droits de 10 % ont été assez peu significatifs. La Chine a d'ailleurs été très prudente dans ses mesures de rétorsion. Elle le reste avec la nouvelle annonce de 10 % supplémentaires, et appelle au dialogue tout en prenant des mesures ciblées et moins fortes que celles des Etats-Unis. Comme le reste du monde, elle a du mal à deviner les véritables intentions de Donald Trump. Avec ces 20 % de droits de douane américains en plus, pour la première fois

« La Chine observe avec gourmandise les déchirements occidentaux et le revirement de Trump. »

la bonne tenue des exportations chinoises pourrait ne plus être assurée. Or c'était l'un des rares moteurs qui tournaient encore.

Le pivot de Donald Trump vers Moscou sur le dossier ukrainien est-il une bonne nouvelle pour la Chine ?

La Chine observe avec gourmandise les déchirements occidentaux et le revirement de Trump. Pékin a toujours diffusé et soutenu les thèses russes sur la guerre en Ukraine. Donc l'alliance Trump-Poutine valide ses positions. Désormais, cela va être plus dur pour les Européens de freiner le soutien chinois à la Russie. En trois ans de guerre, les exportations de matériels aéronautiques chinois vers la Russie ont augmenté de 400 %. La Chine a bénéficié des sanctions occidentales sur la Russie. Si Trump les enlevait, certes, la Chine perdrait un important levier de négociation commerciale sur la Russie. Tout dépend de la façon dont Trump va en pratique négocier avec la Russie et comment Poutine va répondre. ■

Les pays arabes adoptent un plan de reconstruction de Gaza

PROCHE-ORIENT

Le plan de reconstruction présenté par l'Égypte pour l'après-guerre à Gaza a été approuvé par les pays de la Ligue arabe.

Justine Babin
— Correspondante au Caire

L'Égypte a obtenu un soutien de principe de ses partenaires. Les Etats membres de la Ligue arabe ont approuvé mardi le plan du Caire pour le redressement et la reconstruction de la bande de Gaza, prévoyant un maintien de la population

palestinienne dans l'enclave. « Ce n'est plus seulement un plan égyptien mais un plan arabe », s'est félicité le ministre égyptien des Affaires étrangères, Badr Abdelatty lors d'une conférence de presse dans la soirée.

Cette réunion extraordinaire de l'organisation panarabe avait été convoquée en réaction à l'annonce choc début février par Donald Trump de son intention d'imposer à l'Égypte et à la Jordanie le déplacement vers leur territoire des deux millions d'habitants palestiniens de Gaza, pour y édifier un mégaprojet immobilier de « Riviera du Moyen-Orient ». Face à l'opposition radicale de ses deux alliés, le locataire de la Maison-Blanche avait cependant rétrogradé, déclarant qu'il ne s'agissait que d'une recommandation.

Sous pression, l'Égypte a toutefois entrepris de proposer une alternative. Selon elle, la reconstruction de l'enclave dévastée pourrait durer cinq ans et coûter 53 milliards de dollars. Des besoins considérables déjà pareillement chiffrés dans un rapport publié conjointement en février par la Banque mondiale, les Nations unies et l'UE.

La question des financements en suspens

Une première phase de « redressement rapide » permettrait pendant six mois de commencer à dégager les débris, dont des munitions non explosées, et de mettre à disposition de la population quelque 200.000 logements temporaires, principalement des tentes et des

préfabriqués, d'après l'une des dernières versions du plan datée du 2 mars, consultée par « Les Echos ».

La reconstruction se déroulerait ensuite en deux phases pendant quatre ans et demi et nécessiterait 50 milliards de dollars. Quelque 400.000 nouveaux logements pourraient être bâtis et quelques dizaines de milliers de logements réhabilités, tandis que les principaux services seraient remis en route. Des ports, commerciaux et de pêche, ainsi qu'un aéroport international, seraient également construits pendant la seconde phase. Les auteurs du document se prennent ensuite à rêver au style d'architecture des futurs édifices, à grand renfort d'images générées par IA, et au possible plan urbain de l'enclave.

La question des financements reste encore en suspens. Un sommet ministériel doit avoir lieu prochainement au Caire en collaboration avec l'Autorité palestinienne et les Nations unies, a annoncé le président égyptien Abdel Fattah el-Sissi, pour tenter de récolter des fonds auprès de la communauté internationale et du secteur privé.

Ces considérations semblent par ailleurs encore lointaines, alors que le cessez-le-feu entre Israël et le Hamas menace de partir en fumée depuis la fin de la première phase de l'accord, le 1^{er} mars. Benyamin Netanyahu a annoncé la suspension de l'entrée de l'aide humanitaire dans Gaza.

Le plan égyptien est moins prolix sur l'avenir politique de l'enclave. Un

comité administratif de technocrates palestiniens indépendants sera chargé de la gestion de Gaza pendant la durée des opérations de secours. Il devrait ensuite laisser la place à l'Autorité palestinienne, qui n'a plus gouverné Gaza depuis 2007 et la prise de contrôle du Hamas.

Le plan n'écluse toutefois pas le sort réservé au groupe islamiste et à son arsenal. La question ne fait notamment pas l'unanimité auprès des bailleurs de fonds du Golfe. Pour le Qatar et l'Arabie saoudite, le Hamas pourrait continuer à jouer un rôle politique dans Gaza, à condition de déposer les armes, selon le « Wall Street Journal ». Les Emirats arabes unis souhaiteraient en revanche voir l'organisation définitivement écartée de l'enclave. ■

idées



Portrait-robot du « nouveau consommateur » chinois

L'ANALYSE
de Raphaël Balenieri

Le Covid-19, puis le ralentissement économique ont complètement changé les habitudes d'achat des Chinois, qui ressemblent de plus en plus aux Européens. Le pays consomme moins mais surtout différemment.

C'est un fait établi et bien documenté. Avec le ralentissement économique et la crise immobilière qui touchent leur pays, les Chinois consomment moins. Beaucoup ont perdu en pouvoir d'achat et, plus globalement, confiance dans l'avenir. Résultat, en 2024, les ventes de produits de consommation n'ont progressé que de 3,5 % dans le pays, selon les chiffres officiels, contre 7,2 % en 2023 et 8 % en 2019, avant la pandémie. Cette demande atone a fait chuter les prix, plongeant la Chine dans une période de déflation.

Mais cette réalité en cache une autre. Oui, les Chinois consomment moins, mais surtout, ils consomment mieux. Ou en tout cas, différemment. Dans cette Chine post-Covid, un « nouveau consommateur » a émergé. Plus pragmatique, plus rationnel, davantage à l'affût des « bonnes affaires », cherchant non plus la marque à tout prix, mais plutôt la qualité. Ce « nouveau consommateur » ressemble à s'y méprendre au con-

sommateur européen. Dresser son portrait-robot n'est pas facile. Trois changements ont eu lieu.

La traque du meilleur rabais
Premier changement : les Chinois cherchent désormais le meilleur rapport qualité-prix. Le « nouveau consommateur » en veut pour son argent. Pour cela, il est prêt à acheter de la seconde main, un comportement complètement nouveau dans le pays qui, auparavant, ne

Les « pingti », ces contrefaçons qui copient à la perfection les produits de luxe mais avec des matières de qualité, font fureur.

jurait que par le neuf. Les ventes de produits d'occasion, en ligne ou en boutique, explosent.

Dans le neuf, la marque en soi n'est plus le seul critère déterminant l'achat. La qualité, la robustesse du produit ou encore sa valeur intrinsèque sont devenues des critères déterminants. L'époque de l'achat compulsif est révolue. Désormais, le nouveau consommateur chinois prend du temps pour comparer les produits, dénicher la plateforme d'e-commerce qui offrira le meilleur rabais...

Ce travail de benchmark peut même devenir un jeu, une source de discussion infinie entre amis, voire un motif de fierté. A ce titre, le phénomène des « pingti » (« dupes » en anglais) est éclairant. Ces contrefaçons, qui copient à la perfection les produits de luxe mais avec des matières de qualité, font fureur dans le pays. Les Shanghaiennes sont fières quand elles ont déniché sur Internet le « pingti » d'un sac Celine pour une fraction du prix du modèle d'origine. Elles peuvent se targuer d'avoir fait un choix plus rationnel

et plus intelligent et l'affiche sur les réseaux sociaux du pays.

Le deuxième changement a trait aux motivations. Les Chinois n'achètent plus les mêmes produits tout simplement parce que leurs priorités ont changé avec la pandémie. Les confinements très stricts, lorsque la Chine a bouclé Wuhan à l'hiver 2020 ou Shanghai au printemps 2022, ont laissé des séquelles psychologiques dans une partie de la population. Notamment au sein de l'élite éduquée et internationalisée, de même que chez de nombreux trentenaires qui, contrairement à leurs parents, n'avaient pas connu de telles entraves à leur liberté de circuler et de consommer.

Une soif de sport et de grands espaces

Par conséquent, depuis la levée de la politique zéro Covid à la fin 2022, les Chinois dépensent dans tout ce qui leur procure un bien-être – qu'il soit physique ou émotionnel. Comme en Europe, la population a eu une soif de voyages, de sports en extérieur, de grands espaces, qui continue aujourd'hui. Au premier semestre 2024, les dépenses dans le sport et les articles de loisirs ont augmenté de 11 %, selon les chiffres officiels, contre 0,5 % pour l'habillement et 0,3 % pour les cosmétiques, rappelle Daxue Consulting.

Dans cette quête du bien-être et du réconfort, la « pet economy » explose elle aussi. En 2024, le marché des animaux domestiques en Chine a progressé de 7,5 % pour

atteindre l'équivalent de 42 milliards de dollars. A l'inverse, ce retour à l'essentiel pénalise les produits de luxe, qui sont de plus en plus perçus comme superflus au regard des difficultés que traverse le pays. « En Chine, le luxe connaît une forme d'europanisation », résume Louis Houdart, associé au cabinet MAD à Shanghai.

Enfin, comme leurs homologues européens, les Chinois consomment de plus en plus local. Les groupes étrangers n'ont plus pignon sur rue. Dans tous les secteurs, de l'habillement aux cosmétiques, les marques chinoises se sont sophistiquées et « premiumisées » – tout en restant souvent moins chères que leurs rivales étrangères. Dans le sport, le géant Anta, qui avait racheté Fila en 2009, devient un concurrent sérieux pour Nike ou Adidas. Dans le prêt-à-porter haut de gamme, ICICLE, le propriétaire de Carven en France, a fait mouche avec ses vêtements élégants, taillés dans des laines sourcées en Italie ou en Ecosse...

Ces changements de fond sont en train de rebattre les cartes pour de nombreuses marques étrangères, qui doivent se réinventer, réfléchir à leur proposition de valeur. L'enjeu n'est plus de savoir comment vendre au consommateur, dans cette jungle de l'e-commerce qu'est la Chine. Pour réussir et tenir tête à la concurrence locale, les marques étrangères doivent maintenant savoir quoi vendre aux Chinois : un produit, une expérience, une histoire ? ■

Warren Buffett et le mystère à 300 milliards de dollars



LA
CHRONIQUE
de François Vidal

Warren Buffett n'a jamais autant ressemblé à l'oncle Picsou. Il est assis sur une montagne de cash. 300 milliards de dollars à fin octobre 2024 ! Un trésor qui grossit inexorablement trimestre après trimestre sans que l'investisseur le plus performant de l'histoire ne semble s'en soucier. Cet énorme pactole, c'est la rançon du succès. Le produit de la formidable qualité du portefeuille de Berkshire Hathaway, le holding d'investissement aux 1.000 milliards de valeur boursière que le nonagénaire pilote avec maestria depuis près de soixante ans. Mais l'énormité de cette réserve suscite de plus en plus d'interrogations.

Pourquoi le dénicheur de pépites le plus célèbre des Etats-Unis préfère-t-il empiler les dollars plutôt que de les investir ? Les marchés actions sont pourtant toujours bien orientés. Le S&P 500, baromètre de la santé de « corporate America », a encore commencé l'année dans le vert, avant la correction des deux derniers jours, après avoir bondi de plus de 60 % depuis fin 2022. L'oracle d'Omaha, comme on le surnomme,

jugerait-il les marchés surévalués ? Une crainte partagée par de nombreux investisseurs, qui se demandent s'il ne faudrait pas se désengager pendant qu'il est encore temps.

Dans un tel climat, c'est peu dire que la lettre annuelle de Warren Buffett à ses actionnaires était attendue. Dès sa publication il y a une dizaine de jours, les « Buffett watchers » se sont livrés à une véritable exégèse... sans pouvoir se faire une religion. Le contenu de la missive est en fait suffisamment flou pour que trois thèses puissent être soutenues.

Pré retraite

La première explication de la passivité actuelle de la star du capitalisme actionnarial est la plus logique. A 94 ans, il serait enfin en pré retraite ! En accumulant les liquidités depuis deux ans, il préparerait le terrain à son successeur désigné, le sexagénaire Gregory Abel, qui dirige actuellement toutes les activités d'investissement du holding. A charge pour « Greg » de faire ses choix une fois aux commandes.

De quoi laisser planer l'idée que le passage de témoin pourrait se faire prochainement. Peut-être même lors de l'assemblée générale de mai, dont Warren Buffett écrit lui-même quelle « sera quelque peu réaménagée ». Ce scénario d'une transition en douceur est loin d'être exclu. Il ne colle cependant pas avec le profil d'un homme dont le destin est indissociablement lié à la réussite de son holding. Il y a du Molière chez Warren !

La deuxième thèse est moins rose, mais aboutit à peu près au même résultat. Si Buffett ne trouve plus dans quelles sociétés investir, c'est qu'il a perdu la main. Prisonnier de son tropisme pour la « vieille économie », il ne peut plus identifier de cibles à fort potentiel « value » dans un monde où la tech a pris le pouvoir. En clair, il serait démodé.

Mais ce scénario bute lui aussi sur la réalité. Apple est aujourd'hui la principale ligne de Berkshire (75 milliards de valeur boursière) et le holding a investi 14 milliards de dollars dans cinq maisons de commerce japonaises, tours de

contrôle du capitalisme nippon. La preuve que le boss sait encore sortir de sa zone de confort pour trouver des opportunités d'investissements.

Une prescience de vieux sorcier

Ce qui nous ramène à l'hypothèse qui explique l'accumulation de cash par la survalorisation des marchés. Si Warren Buffett reste l'arme au pied, ce serait parce qu'il attend un krach. Une réédition des scénarios de 2000 et de 2008, quand, en investisseur avisé, il s'était allié pour pouvoir reprendre l'initiative

Si Warren Buffett reste l'arme au pied, ce serait parce qu'il attend un krach.

au cœur de la débâcle des marchés. C'est ainsi qu'il était devenu un acteur référent de plusieurs grandes banques US pendant la crise financière. Alors, 2025 réplique de 2008 avec les valeurs tech dans le rôle des banques ?

Ce qui est sûr, c'est que les marchés sont encore mieux valorisés qu'à l'époque. Le S&P 500 capitalise plus de 22 fois les résultats attendus cette année contre une moyenne historique inférieure à 19. Quant au premier décile des actions américaines, composé d'actions tech pour l'essentiel, il représente les trois quarts de la capitalisation boursière du pays.

Mais dans sa lettre, Warren Buffett n'en dit pas un mot. Contrairement à ce qu'il avait fait dans les mois précédant les tourmentes de 1987 ou de 2000 par exemple, on ne trouve pas trace d'une mise en garde. Seulement un acte de foi en faveur de l'investissement en actions et un avertissement adressé à... l'administration Trump. Un avertissement en forme de prière sur la nécessité de préserver la stabilité monétaire. Après tout, avec ses 300 milliards de trésorerie, Berkshire est un acheteur significatif de la dette américaine. Et on ne sait toujours pas quand il les utilisera pour investir à nouveau. ■

chroniques



CNP/News.com/Sipa

Cette guerre qui vient dans le cercle de Trump

De Musk à Bannon, tout oppose les différents groupes de la galaxie trumpiste, si ce n'est la poursuite de leurs intérêts spécifiques. Mais avec des agendas foncièrement incompatibles, « un affrontement est quasi inéluctable ».

par Dani Rodrik



A lors que Donald Trump a réussi à reconquérir la Maison-Blanche en surfant sur une vague d'hostilité populaire contre les « élites », ses collaborateurs comptent eux-mêmes parmi les principaux membres de l'establishment et de la ploutocratie. Comme lors de son premier mandat, il s'est entouré d'un mélange de politiciens républicains, de financiers de Wall Street et de nationalistes économiques. Nouveauté : ces trois groupes sont cette fois-ci rejoints par les membres de la techno-droite, représentée notamment par Elon Musk.

Ce qui unit ces groupes, ce n'est pas le caractère de Trump ni son leadership, qui laissent à désirer, mais la conviction que leur agenda spécifique sera davantage favorisé avec lui qu'avec un président démocrate. Les républicains conservateurs souhaitent moins d'impôts et de réglementations, tandis que les nationalistes économiques entendent combler le déficit commercial et rétablir l'industrie manufacturière américaine. Les absolutistes de la liberté d'expression espèrent mettre fin à la « censure woke », tandis que la techno-droite veut les coudées franches pour mettre en œuvre sa propre vision de l'avenir.

Ces groupes considèrent tous Kamala Harris (et Joe Biden) comme un obstacle, et Trump comme un allié prometteur. Dans leurs rangs, beaucoup ne s'opposent pas à la démocratie en soi, mais l'idée semble consister à passer outre l'autoritarisme de Trump, et par conséquent à le faciliter, tant que leur agenda demeurera favorisé. Interrogez-les sur les pulsions antidémocratiques de Trump, sur son mépris pour l'Etat de droit, et ils auront tendance à jouer sur les mots, à dramatiser les risques.

Au cours du premier mandat de Trump, j'avais confié mon inquiétude concernant le président à l'un de ses principaux conseillers économiques. Celui-ci avait balayé mes craintes d'un

revers de la main, faisant valoir que les démocrates et l'Etat administratif constituaient des menaces plus sérieuses. En fin de compte, c'est seulement la détermination de son patron dans l'imposition de droits de douane qui lui importait, pas les conséquences potentielles pour la démocratie.

De même, Martin Gurri, un absolutiste de la liberté d'expression, explique que son propre soutien à Trump est motivé par la « répression » menée par l'administration Biden, qui a « ordonné aux plateformes d'adhérer aux normes européennes de bonne conduite ». Or, les limites mises en place par Trump contre la liberté d'expression des fonctionnaires et des entités privées financées par l'Etat sont d'ores et déjà bien plus flagrantes. Quand vient l'heure des choix, la volonté de décimer la culture woke l'emporte visiblement sur la défense du Premier amendement.

Le risque de dérive vers l'autoritarisme devrait sauter aux yeux de tous. On peut fort heureusement s'attendre à ce que ces agendas concurrents entrent bientôt en conflit, provoquant l'implosion de la coalition Trump. Les lignes de fracture les plus nettes se situent entre les nationalistes économiques et la techno-droite. Les deux camps se considèrent comme antisystème et veulent rompre avec un régime qui a été, selon eux, imposé par les élites démocrates. Pour autant, ils incarnent deux visions très différentes de l'Amérique et de sa trajectoire.

Les nationalistes entendent revenir au glorieux passé de prospérité industrielle tandis que la techno-droite envisage un avenir utopique fondé sur l'IA. Les premiers croient en la sagesse et le bon sens des citoyens, les seconds ne jurent que par la technologie. Les uns souhaitent arrêter toute immigration, les autres

accueillent à bras ouverts les immigrants qualifiés. Les uns sont attachés à leur territoire, les autres à la mondialisation. Les uns veulent taxer les plus fortunés, les autres les doler.

Les nationalistes-populistes prétendent s'exprimer au nom de ceux que la révolution technologique de Musk risque de laisser sur le carreau. Il n'est pas surprenant que ce camp méprise profondément les « techno-féodalistes » de la Silicon Valley. Steve Bannon va jusqu'à qualifier Musk d'« immigrant illégal parasite » qui doit être « stoppé ».

C'est une constante chez les dirigeants personnalistes tels que Donald Trump : dresser ses alliés (ou plutôt ses courtisans) les uns contre les autres, afin qu'aucun d'entre eux n'accumule trop de pouvoir. Trump pense qu'il pourra ainsi demeurer au sommet et tirer avantage des conflits. Mais cette tactique fonctionne lorsque la concurrence entre différents groupes porte sur les ressources et les rentes de l'Etat, pas sur différents systèmes de croyance et idéologies.

Vers la paralysie ?

Un affrontement paraît quasiment inéluctable. Et ensuite ? Assisterons-nous à une paralysie ou l'un des groupes affirmera-t-il sa domination ? Les démocrates sauront-ils tirer parti de la fracture ? Le trumpisme sera-t-il discrédité ? Les perspectives de la démocratie américaine seront-elles ravivées ou encore plus réduites ?

La tragédie est que les électeurs de la classe ouvrière les moins instruits, qui ont adhéré en masse au trumpisme, demeureront les grands perdants. Aucune des ailes de la coalition ne leur propose de vision convaincante. Y compris les nationalistes économiques (malgré leur discours), dont les aspirations reposent sur une relance irréaliste des emplois manufacturiers. Dans ce contexte, l'agenda politique nécessaire d'urgence pour créer une économie de classe moyenne dans une société post-industrielle demeurera plus insaisissable que jamais.

Dani Rodrik est professeur d'économie politique internationale à la Harvard Kennedy School.

Ce texte est publié en partenariat avec Project Syndicate.

Travailler plus pour l'Ukraine

En cinquante ans, la France a divisé par deux ses dépenses de défense... et multiplié par deux celles liées aux retraites. Comme si se mettre à la retraite du travail et à celle de l'histoire était allé de pair.

par Antoine Foucher



Pas de liberté sans puissance, pas de puissance sans travail. Rallonger toujours plus les retraites ne doit plus être notre priorité. Notre priorité, c'est la liberté : celle des Ukrainiens aujourd'hui, c'est-à-dire celle des autres Européens et des Français demain.

Gros efforts budgétaires

Le contraste entre la gravité historique de la situation des Européens, lâchés sur leur sécurité par les Américains pour la première fois depuis 1945, et l'actualité française, rabougrie à un colloque hebdomadaire sur l'allongement des retraites, a quelque chose d'indécent et d'irresponsable.

La gifle reçue par le courageux et stoïque président Zelensky le 28 février 2025 dans le Bureau ovale à Washington est une humiliation mondiale douloureuse pour l'Europe. Pourquoi un Européen dont le pays est occupé par la Russie est-il obligé de traverser l'océan pour quêmander de l'aide sur un autre continent ? Parce que ses compagnons européens sont incapables de la lui garantir. Nous, Européens, ne sommes plus libres et protecteurs, car nous ne nous sommes plus puissants. On peut nous mépriser à l'ouest et nous envahir à l'est car nous sommes incapables de nous défendre seuls. A l'abri du protectorat américain, nous avons préféré le confort à l'indépendance.

Regagner puissance et liberté

En France par exemple, en cinquante ans et d'après les séries longues de l'Insee, nous avons divisé par deux nos dépenses de défense (de 4 % à 2 % du PIB) et multiplié par deux nos dépenses de retraites (de 7 % à 14 %). Nous dépensons aujourd'hui sept à huit fois plus pour les retraites que pour la défense. Avec le recul, le parallèle est frappant : comme si se mettre à la retraite du travail et se mettre à la retraite de l'histoire étaient allés de pair et constituaient les deux faces d'un même idéal.

Logiquement, avec le lâchage américain, les deux s'effondrent en même temps : pour redevenir libres et indépendants, nous devons redevenir puissants, et pour redevenir puissants, nous devons travailler davantage.

Pour reconquérir notre indépendance et assurer la défense de l'Ukraine, en lien avec les autres Européens, l'effort budgétaire se situe entre 3 % et 5 % du PIB (les dépenses russes sont à 9 % du PIB), soit entre 30 milliards et 90 milliards d'euros par an. Quelle part de cet effort les citoyens actifs et retraités doivent-ils directement prendre en charge ? Il y a une réponse indigne d'un pays libre : « aucun effort ». Et il y a une réponse indigne d'un pays juste : « tout l'effort ».

Le Premier ministre doit donc revoir la lettre de cadrage de la concertation sur les retraites. Concrètement, quel est l'ordre de grandeur à viser, si on fixe par exemple la contribution du travail à un tiers de l'effort maximum ? D'après le rapport de la Cour des comptes « Situation financière et perspectives du système de retraites », il faut déjà trouver 12 milliards par an pour équilibrer le régime général en 2035. Un relèvement de la durée de cotisation à 45 ans rapporterait 7 milliards nets par an (19 milliards de gains moins 12 milliards de déficit). Une stabilisation en valeur absolue des pensions de retraite pendant trois ans, ou une sous-indexation d'un point pendant six ans, permettrait d'aller chercher les 25 milliards annuels restants.

Le 1^{er} mars 1941 à Londres, à la réunion des Français de Grande-Bretagne, Charles de Gaulle déclarait qu'« il y a un pacte vingt fois séculaire entre la grandeur de la France et la liberté du monde ». Si c'est encore vrai, et si nous ne voulons pas voir demain à notre porte une Russie guerrière, agrandie et fortifiée par la production et les armes ukrainiennes retournées contre l'Europe, nous devons travailler plus pour aider l'Ukraine, c'est-à-dire pour la liberté de l'Europe et de la France.

Antoine Foucher est essayiste et président de Quintet Conseil.

LA REVUE DU JOUR

Les écrans, maladie du siècle

LE PROPOS Conséquences sur la vision, le sommeil ou l'attention, exposition à la pornographie, augmentation de la sédentarité, catastrophes écologiques et humanitaires liées à la fabrication et l'usage des outils numériques... Dans ce bilan apocalyptique de l'impact des écrans, dressé par Tracts, rien ne manque, à l'exception du cyberharcèlement, bizarrement expédié au détour d'une phrase. De même, est passé sous silence l'influence des séries policières sur la perception qu'ont les parents du monde extérieur : ils le voient comme dangereux et préfèrent garder leurs enfants à l'intérieur, sur un... écran.

L'INTÉRÊT Ce texte rédigé par Servane Mouton, neurologue et neurophysiologiste, qui avait coprésidé la commission chargée par Emmanuel Macron d'évaluer l'impact des écrans, constitue une excellente synthèse, bon marché, des connaissances sur le sujet. Depuis la déferlante du smartphone à partir



de 2007, nous sommes rivés à nos petites fenêtres individuelles. Même l'éducation nationale oblige les enfants à y passer du temps, alors qu'il est prouvé que la compréhension et la mémorisation d'un texte sont meilleures sur papier que sur un écran.

LA CITATION « Comme le disent les addictologues : nous ne sommes pas addicts à la bouteille mais à son contenu. De même, nous ne sommes pas accros à notre smartphone mais liés à lui à travers les multiples possibilités qu'il renferme : moyen de communication et de paiement, titre de transport, agenda... » — Jacques Henno

Ecrans, un désastre sanitaire
Tracts Gallimard n° 65, 60 p., 3,90 euros

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



Minerai de titane partiellement raffiné dans une usine à l'est de Kiev.

« Donald et le pot de métaux »

LA
CHRONIQUE
de Philippe
Chalmin



En 1938, la Fabian Society, qui était à l'époque un think tank proche du parti travailliste, publia un pamphlet au titre évocateur : « Raw Materials, War Materials ». Rarement ce jeu de mots à peu près intraduisible aura été autant d'actualité, et il n'est pas exclu que Donald Trump puisse en faire son livre de chevet.

Le projet de signature d'un accord sur l'exploitation des ressources minières en Ukraine pour financer en partie le soutien militaire américain en était la dernière manifestation. Mais, au même moment, la Chine, en rétorsion aux mesures tarifaires prises par les Etats-Unis à son encontre, décidait de limiter ses exportations de plusieurs métaux (tungstène, molybdène, indium, bismuth) après avoir fait de même en fin d'année pour le germanium, le gallium et l'antimoine. Plus récemment encore, Donald Trump a signé l'un des innombrables « executive orders » qu'il affectionne tant pour diligenter une enquête de sécurité nationale sur l'approvisionnement en cuivre des Etats-Unis. Et, bien entendu, tout le monde, Donald Trump en tête, parle des « terres rares ».

Extraction complexe

Une précision s'impose et il est probable que, dans son enthousiasme, le président américain confonde quelque peu terres rares et métaux stratégiques. Les terres rares sont un ensemble de 16 métaux issus de minerais relativement répandus sur la surface de la planète, mais dont l'extraction métallurgique est complexe, coûteuse et polluante. Les terres rares lourdes (néodyme et praséodyme en particulier) jouent un rôle important dans la fabrication d'aimants permanents utilisés dans les véhicules électriques et les éoliennes, entre autres. Le goulot d'étranglement est moins la production minière que la transformation métallurgique.

Ainsi, jusqu'à l'année dernière au moins, les Etats-Unis envoyaient leurs concentrés être traités en Chine, qui dispose de l'essentiel de la capacité de traitement mondiale. Certains des éléments des terres rares sont donc des métaux stratégiques, mais il y en a bien d'autres dont la dimension stratégique varie en fonction des besoins : le cobalt et le lithium aujourd'hui pour les batteries, le titane pour l'aéronautique et plus récemment même l'antimoine pour les muni-

tions. Mais là encore, il faut distinguer entre mine et métallurgie. Ainsi, l'Ukraine a été un producteur important d'ilménite transformée en éponge de titane au Kazakhstan !

L'accord qui devait être passé entre les Etats-Unis et l'Ukraine concernait donc les ressources minières au sens large. Le potentiel ukrainien est incontestable et les terres rares n'en représentent qu'une petite partie. Il y a du titane, du manganèse, du tantale, du lithium, du graphite, de l'uranium... tout au long du « bouclier ukrainien » qui s'étend de la mer d'Azov à la Pologne. Mais avec une forte concentration autour du Donbass, sous occupation russe. Les conditions optimales pour une mise en œuvre rapide sont loin d'être réunies, sachant que, de toute manière, le temps de la mine est un temps long. On estime en général qu'il faut une quinzaine d'années pour mener à terme un projet minier.

Sur le long terme, Donald Trump a raison de se préoccuper de la dépendance des Etats-Unis et plus largement de l'Occident vis-à-vis de la Chine. Ce sont bien là des « métaux de guerre », la guerre technologique qui marque déjà ce siècle. Et de ce point de vue, il a raison d'y ajouter le cuivre, peut-être au fond le plus stratégique de tous. Mais à court terme, cela ne pouvait résoudre le problème ukrainien, sauf à lui permettre de sauver la face et de justifier le maintien du soutien militaire à l'Ukraine, quitte à ce que Zelensky vienne à Canossa dans le Bureau ovale. Comme on le sait, le scénario ne s'est pas déroulé comme prévu, et l'accord minier est pour l'instant oublié, sauf ultime revirement de Donald Trump.

C'est qu'il y a toujours chez Donald Trump une part de rêve éveillé, de « Perrette et le pot de lait », mais dans ce cas de « Donald et le pot de métaux ».

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

Le potentiel ukrainien est incontestable et les terres rares n'en représentent qu'une petite partie.

L'impôt plancher sur la fortune ou l'invitation à partir de France

par Frédéric Douet et Philippe Juvin

Le 20 février dernier, l'Assemblée nationale a adopté une proposition de loi écologiste instaurant un « impôt plancher de 2 % sur le patrimoine des ultrariches » appelé « impôt plancher sur la fortune » (IPF). Cette loi cible les 4.000 Français (0,01 % des contribuables) ayant un patrimoine supérieur à 100 millions d'euros.

Cette passion triste et névrotique pour l'argent des autres est motivée par le fait que les intéressés supporteraient, proportionnellement à leurs revenus, moins d'impôts que leurs concitoyens. Leur taux d'imposition ne serait que de 2 %. Cette petite musique rabâchée ad nauseam par l'économiste « pikettiste » Gabriel Zucman repose en réalité sur un postulat erroné qui consiste à confondre les revenus et le patrimoine. Ce sophisme permet de prendre en compte des revenus virtuels, c'est-à-dire les plus-values qu'une personne pourrait réaliser si elle vendait les biens lui appartenant, notamment ses biens professionnels. Certains propriétaires de jeunes pousses ou de fleurons pourraient être contraints de céder tout ou partie de leur société à cause de l'IPF. Aucune étude d'impact sérieuse ne répond à ces questions pourtant fondamentales.

En premier lieu, l'IPF pourrait générer entre 15 milliards et 25 milliards d'euros de recettes par an. Cependant, il ne s'agit pas d'une finalité en soi. L'IPF est la manifestation d'une pensée politique stérile dont l'alpha et l'oméga se résument à l'impôt. La France est déjà championne toutes catégories des prélèvements obligatoires avec des résultats tout aussi cala-

L'IPF est la manifestation d'une pensée politique stérile dont l'alpha et l'oméga se résument à l'impôt.

mateux. Depuis le temps, cela aurait fonctionné s'il avait suffi d'augmenter les impôts pour résoudre nos problèmes, notamment ceux des plus démunis. Or, les Français ne cessent de se paupériser, résultat de plusieurs décennies de fiscalisme débridé pour financer des politiques publiques aussi inefficaces que coûteuses. La question du rétablissement de nos comptes publics passe non pas par davantage de prélèvements, mais par des coupes sombres dans nos dépenses, une lutte efficace contre les fraudes fiscales et sociales et le recentrage des pouvoirs publics sur leurs missions essentielles.

En second lieu, l'IPF traduit l'aveuglement idéologique de ses thuriféraires qui n'apprennent jamais de leurs erreurs et donnent sans cesse des leçons au reste de l'univers. Le dogmatisme fiscal est contre-productif dans le monde sans frontière des « ultrariches ». La Norvège l'a appris à ses dépens avant de faire machine arrière. Une très légère augmentation de l'impôt sur la fortune a fait fuir, notamment vers la Suisse, plusieurs dizaines de multimillionnaires et milliardaires norvégiens. Cet exemple devrait conduire à

faire preuve de pragmatisme fiscal et de lucidité économique.

Contrairement à l'image d'Epinal distribuée par la gauche, les Français fortunés sont loin d'être des rentiers assis sur un tas d'or. Il faut se réjouir qu'il existe encore quelques entrepreneurs de grand talent qui restent en France contre vents et marées, Bernard Arnault, PDG de LVMH (propriétaire des « Echos ») en tête. Leur patrimoine est essentiellement composé de biens professionnels dont la valeur est théorique tant qu'ils ne sont pas vendus. De guerre lasse, il est probable qu'ils choisissent de s'exiler pour éviter de siphonner la trésorerie de leurs sociétés pour payer l'IPF en plus de l'impôt sur le revenu (jusqu'à 45 %), la contribution exceptionnelle sur les hauts revenus (jusqu'à 4 %), la contribution sociale généralisée (9,2 %), la contribution au remboursement de la dette sociale (0,5 %), le prélèvement de solidarité (7,5 %) et l'IFI (jusqu'à 1,5 %), et, ce, sans compter les impôts locaux, la TVA et les cotisations sociales.

Reste donc à espérer que les rangs du Sénat soient moins clairsemés que ceux de l'Assemblée nationale lorsque la loi sur « l'impôt plancher de 2 % sur le patrimoine des ultra-riches » y sera examinée. Sinon, après « l'invitation à sortir de France » (ISF), l'impôt plancher sur la fortune risque de devenir « l'invitation à partir de France ».

Frédéric Douet est professeur à l'université Rouen-Normandie. Philippe Juvin est député des Hauts-de-Seine (Droite républicaine) et membre de la commission des finances.

Une initiative franco-allemande pour renforcer la souveraineté européenne

Tribune collective

Les déclarations de Friedrich Merz, probable chancelier à Berlin après les élections, reprennent l'idée de « souveraineté européenne » énoncée par Emmanuel Macron à la Sorbonne en 2017. Il est temps ! La politique agressive de Moscou et l'attitude récente de Washington forcent l'Europe à défendre ses intérêts vitaux et ses valeurs, sous peine d'être absorbée dans la sphère russe ou de devenir une colonie numérique et économique des Etats-Unis ou de la Chine.

Les menaces de Poutine, relayées par des campagnes de désinformation visant à déstabiliser nos démocraties, combinées à la pression de la nouvelle administration américaine en matière de sécurité et de commerce, imposent d'ouvrir de nouvelles voies pour avancer vers la souveraineté de l'Europe, sans exclure les mécanismes éprouvés de l'UE, mais sans rester otages de pays trop sensibles aux positions russes.

L'Allemagne et la France doivent prendre l'initiative d'une « coalition des volontaires » dans le domaine de la sécurité et de la défense. La menace russe et l'incertitude du maintien de la solidarité américaine exigent que l'Europe développe une vision stratégique commune et réduise sa dépendance vis-à-vis des Etats-Unis, en particulier dans les domaines du renseignement, de l'espace et des capacités de transport. Accroître l'autonomie de nos forces armées suppose de mieux les intégrer et d'augmenter nos investissements, grâce à une coopération industrielle accrue et des procédures communes d'achat. La dissuasion nucléaire doit faire partie intégrante de ce plan d'action. La France a proposé d'en élargir le concept.

Nos deux pays doivent rapidement ouvrir des discussions sur une européanisation de la dissuasion nucléaire, si possible avec la Grande-Bretagne.

Au-delà de cette coalition de volontaires, axée sur la sécurité et la défense, l'Europe doit fournir de gros efforts dans les secteurs de l'économie et de la technologie. La faible croissance européenne, résultat de sa perte de compétitivité, l'expose à la nouvelle politique douanière américaine. Dans le numérique, l'Europe doit s'émanciper des Etats-Unis et de la Chine, en défendant une législation qui définit son modèle (protection des données personnelles et régulation des plateformes numériques) et en renforçant ses efforts de développement du cloud, des réseaux de satellites, de l'IA et de l'informatique quantique. Une coordination accrue des politiques économiques de nos deux pays, y compris la politique énergétique, permettra de bénéficier des acquis essentiels d'un marché unique préservé.

Cette marche vers la souveraineté européenne devra s'affranchir de tabous devenus obsolètes, comme la question de la dette publique et celle d'une nouvelle alliance de pays prêts à mettre en commun leur souveraineté en matière de sécurité et de défense.

Lefrein à l'endettement, en Allemagne, a évité d'augmenter la dette publique, au détriment des générations futures. Mais l'intérêt de ces générations est aussi de renforcer l'autodéfense européenne, trop longtemps négligée. Dans ce cadre, un endettement plus important ne doit pas être exclu, à travers de nouveaux mécanismes financiers. La Grande-Bretagne

doit être invitée à rejoindre notre stratégie de sécurité, y apportant ses forces armées, ses services de renseignement et ses capacités nucléaires. La Pologne, les pays baltes, mais aussi la Roumanie, la Finlande, la Suède et le Danemark, confrontés à l'impérialisme russe, seront des partenaires prioritaires. Cette « coalition des volontaires » créerait une véritable alliance européenne durable et forte, dont l'Ukraine devrait également faire partie, non seulement à titre de solidarité, mais pour renforcer nos capacités, ses forces armées étant importantes et expérimentées.

Cette alliance européenne garderait tout son sens, quelle que soit l'attitude future des Etats-Unis, qui ne considèrent plus l'Europe comme une priorité majeure et se concentrent désormais sur l'Indo-Pacifique.

L'ambition que nous devons assumer, est donc d'assurer nous-mêmes notre défense.

Philippe Etienne est ancien représentant permanent auprès de l'Union européenne et ancien ambassadeur de France à Berlin. Arndt Freytag von Loringhoven est ancien ambassadeur d'Allemagne en Pologne, précédemment vice-président du Service fédéral de renseignement (Bundesnachrichtendienst). Michael Mertes est ancien directeur d'analyse politique et de planification à la chancellerie fédérale sous Helmut Kohl. Jean-Paul Tran Thiet est senior fellow de l'Institut Montaigne, ancien conseiller d'Edith Cresson.

leadership & management



ÉGALITÉ ET GOUVERNANCE // Les efforts pour encourager les jeunes femmes à s'orienter vers des filières scientifiques et techniques se multiplient, notamment vers des métiers très évolutifs et porteurs de sens comme ceux de la transition énergétique.

Quatre femmes très engagées dans la féminisation des métiers dits masculins

L'ANALYSE
de Muriel Jator



Si il importe de bien faire comprendre aux jeunes femmes qu'il y a un avenir professionnel pour elles dans les filières technologiques, scientifiques et techniques, le compte n'y est toujours pas. Même Polytechnique assiste, impuissante, au recul du nombre d'admissions de filles : 16 % en 2024, contre 21 % un an plus tôt.

Mais Sylvie Jehanno rejette toute fatalité. La directrice générale de Dalkia vient d'organiser la septième édition de son prix Women's Energy in Transition. La cérémonie, marrainée par l'ex-ministre de l'Égalité entre les femmes et les hommes, de la Diversité et de l'Égalité des chances Elisabeth Moreno (elle-même ancienne présidente d'HP Afrique et de Lenovo France), a récompensé une quinzaine d'étudiantes et professionnelles qui œuvrent dans le domaine de la transition énergétique. Une mise en lumière destinée à les valoriser et les poser en modèles, quel que soit leur niveau hiérarchique ou d'étude.

« Les métiers de la transition énergétique sont très en tension. L'Ademe [l'agence de l'État chargée de la transition écologique, NDLR] table sur 300.000 postes à créer d'ici à 2030. Il serait dommage que les femmes n'investissent pas cette voie porteuse de sens, aux métiers évolutifs et bien rémunérés », estime Sylvie Jehanno. Mais si l'on veut que ce secteur – et d'autres – fasse office d'ascenseur social, si on vise une transition énergétique durable, cela impose « une transformation culturelle, sociétale, technologique et environnementale », prévient Elisabeth Moreno. Et quelques pistes d'actions.

Doper la confiance

D'abord, il convient d'agir dès l'enfance, stade où les stéréotypes de genres foisonnent. Au moment des études secondaires, le rôle des enseignants est déterminant, comme le relate Sylvie Jehanno, X-Mines, qui a été encouragée dans ses études par ses professeurs de maths et de physique notamment. Des groupes d'apprentissage ad hoc, comme « Les fourmis [éclairées] » du professeur agrégé de mathématiques Mohamed Nassiri, s'échinent aussi à doper la confiance des filles. Et, de temps à autre, quelques rares patronnes de grands groupes viennent parler de leur expérience dans les collèges et lycées.

Les parents sont évidemment clés : Pauline Blanc, directrice des opérations chez Assystem (ingénierie nucléaire), a écouté



Elisabeth Moreno, ex-ministre de l'Égalité entre les femmes et les hommes, et Sylvie Jehanno, directrice générale de Dalkia (en haut). Elea Rioufrays et Pauline Blanc (en bas), cadres dirigeantes chez Assystem.

avec gourmandise les histoires de sous-marins narrées par son père, ancien du commissariat de la marine. Devenue docteure en physique nucléaire (et notamment passée par le fameux laboratoire de Los Alamos, aux États-Unis, remis sous les feux de la rampe par le film « Oppenheimer »), elle est aujourd'hui à la tête d'une équipe de 300 ingénieurs pour la construction de nouvelles centrales nucléaires et le développement des énergies renouvelables.

Mais le plus souvent, « il faut convaincre les jeunes femmes et leur famille de se rendre aux journées portes ouvertes de l'industrie ou aux visites organisées par les centres nationaux de production d'électricité : on leur explique alors ce qu'est une centrale nucléaire, que la fumée qui en sort est de la vapeur d'eau, etc. », développe Elea Rioufrays, ingénieure de formation et responsable technique de parc en exploitation nucléaire d'Assystem.

Démystifier

Il n'empêche. L'industrie, le BTP, la logistique, la technologie, l'énergie... se conju-

guent encore timidement au féminin. Une résultante de clichés qui ont la peau dure.

Selon des chercheuses américaines, les différences d'aptitudes des filles en mathématiques résultent d'une construction sociale. « Rappelons que les métiers de la transition énergétique et d'autres dans des filières technologiques ne sont pas seulement destinés aux ingénieurs », poursuit Elisabeth Moreno, qui a évolué dans le milieu de la tech avec une formation initiale tout autre.

« Chez Assystem, où travaillent 30 % de femmes [contre 24 % dans l'industrie nucléaire, NDLR], dont 20 % à 25 % comme managers et un peu moins de 30 % au comité exécutif, nous disposons d'un large faisceau de métiers. Ce n'est pas rien de dire : "je vais participer à la transition énergétique (et pas seulement nucléaire) et à la souveraineté de mon pays" », s'enthousiasme Pauline Blanc, qui pointe que la filière table sur 100.000 nouvelles recrues pour tenir le défi.

Sensibiliser les managers

« Je demande à la direction des ressources

humaines d'imposer une femme sur deux candidatures », assume Sylvie Jehanno, qui comptabilise, chez Dalkia, 30 % de cadres femmes et forme des équipes d'ingénieurs mixtes. « Mais les femmes bloquent encore non seulement sur certains métiers mais aussi sur la prise de responsabilités », déplore la dirigeante.

La raison ? Nombre d'entre elles croient encore devoir répondre à une folle injonction de perfection : « élever leurs enfants comme si elle n'avait pas de travail, travailler comme si elle n'avait pas d'enfant et avoir l'apparence d'une femme qui n'a ni enfant ni travail ». Voilà pourquoi il importe de faire comprendre aux managers combien les carrières des femmes sont désavantagées par les périodes de grossesse et les charges domestiques qui leur incombent à 85 % et de les sensibiliser aux biais inconscients et aux comportements sexistes.

« On a besoin des femmes et de politiques de diversité, d'équité et d'inclusion, sans quoi comment fait-on sur les métiers en tension ? Sans quotas, au rythme actuel, selon la fon-

ction Davos, il faudrait quelque cent trente ans pour réduire l'écart professionnel entre les femmes et les hommes dans le monde », martèle Elisabeth Moreno. « On parle de retour de bâton sur le terrain de la parité, mais encore faut-il qu'il y ait eu de vrais progrès en la matière », s'insurge-t-elle.

Revoir les codes du leadership

Un homme postulerait avec 60 % des compétences requises par la fonction qu'il cible quand une femme chercherait à atteindre les 100 %. Cette attitude explique la difficulté des femmes à s'exposer au sein d'environnements virils et exigeants, où les « boys'clubs » prolifèrent.

« Notons toutefois que les entreprises orientées résultats nous laissent le champ libre, tempère Pauline Blanc. À partir de là, le mode de leadership est un outil pour les atteindre. Dès lors qu'elles l'ont compris, les femmes se libèrent et assument leur propre style : inutile alors de copier les hommes. »

Impliquer les hommes

Les hommes ont la main sur 90 % des cercles de pouvoir : l'égalité professionnelle passera par les décisions qu'ils prendront. « C'est un enjeu pour leurs filles ou leur femme en butte à une discrimination », souligne Sylvie Jehanno. « C'est un sujet sociétal, éthique et de responsabilité », complète Elisabeth Moreno, qui juge le mentorat essentiel. Un avis que partage Elea Rioufrays, qui a bénéficié d'un « mentorat sur mesure » : « C'est une plus-value formidable, un catalyseur et révélateur de talents. Surtout si on cherche pour vous le mentor qui s'adaptera le mieux à votre personnalité. »

Cibler l'entreprise ad hoc

Une culture d'entreprise, propice à l'épanouissement professionnel, renforce la légitimité. « J'ai le sentiment d'un challenge réussi et, comme les hommes, je connais ma valeur intrinsèque, c'est très agréable et pas si commun. », apprécie Pauline Blanc au souvenir amer d'un autre cadre professionnel qui comportait, lui aussi, peu de femmes et où « les places étaient si chères qu'elles ne s'aidaient pas les unes les autres pour évoluer ». « C'est agréable d'enfin vivre une vraie sororité », s'enthousiasme Pauline Blanc en évoquant des collaboratrices qui évoluent et surtout prospèrent dans le milieu de l'ingénierie et du nucléaire.

« Il y a de plus en plus de prises de conscience et d'intentions, mais sans passage à l'acte, ça ne sert pas à grand-chose. Arrêtons de former les femmes à des métiers qui seront remplacés par ChatGPT : avançons », conclut Elisabeth Moreno. Ce qu'approuvent, sans réserve, Sylvie Jehanno et les deux cadres dirigeantes d'Assystem. ■



LA TENDANCE

80 %

Le taux de déclaration des entreprises assujetties à l'index d'égalité femmes-hommes au 1^{er} mars 2025 (77 % en 2024). Les résultats détaillés de l'index égalité professionnelle pour 2025 seront dévoilés vendredi, à l'issue d'une conférence sur l'égalité hommes-femmes au travail et dans l'emploi tenue au ministère du Travail, par Astrid Panosyan-Bouvet, ministre chargée du Travail et de l'Emploi.

Dessin: Marilyns Glätze pour « Les Echos »

Femmes et IA : construire un futur sans biais qui libère du temps

LA CHRONIQUE
de Marie-Pierre Rixain

La véritable inégalité entre femmes et hommes ne réside-t-elle pas dans l'impossibilité, pour les femmes, de jouer du temps, de l'étirer à l'infini ? Comme si disposer pleinement de son temps était finalement le début de tout, celui d'une santé physique et mentale retrouvée, d'une créativité boostée, d'un réseau consolidé, de choix professionnels et personnels inédits, de nouveaux droits économiques.

Or nous sommes à la croisée des chemins. Nous avons la chance d'assister à un

moment crucial de transformation de la vie humaine grâce à l'intelligence artificielle (IA), puissant catalyseur de changement social, économique et culturel susceptible d'ouvrir de nouvelles perspectives d'égalité à 52 % de la population.

Quelle femme peut décemment se priver de l'équivalent d'un « board » personnel de dix personnes, disponible à toute heure, qui lui libère ainsi du temps pour se concentrer sur l'essentiel : nourrir son état d'esprit créatif, décupler sa capacité d'innovation, affûter son esprit critique, renouveler ses compétences managériales et construire ainsi un smart power personnel efficace ?

Champ des possibles fascinant

Selon une étude Capgemini, 78 % des cadres dirigeants et des managers prévoient que l'IA générative augmentera leur capa-

acité décisionnelle au cours des prochaines années.

La loi du 24 décembre 2021 instaurant des obligations en matière de parité parmi les cadres dirigeants et les instances de direction sera pleinement effective en 2031. Parallèlement, de nombreux chercheurs s'accordent à dire que l'intelligence artificielle générale sera atteinte en 2033. Aussi, imaginer dès 2025 – comme certains récemment – que les quotas de dirigeantes et cadres dirigeantes ne pourront être atteints, à terme, sans prendre en considération les implications futures de l'IA sur la transformation des entreprises et l'impérieuse nécessité pour elles de se réinventer revient à écrire une nouvelle dystopie.

Il est temps de démystifier le rapport des femmes à l'IA tant celle-ci ouvre la voie à un champ des possibles fascinant.

Inutile de savoir comment fonctionne l'algorithme pour écrire un prompt, clé de voûte de tout échange avec les IA génératives ou conversationnelles, et obtenir les réponses les plus pertinentes. Mais quantité de biais genrés persistent. C'est pourquoi seule l'implication des femmes dans la conception et l'usage de l'IA peut garantir le développement d'outils respectueux de leurs droits.

Restera aux femmes, dans leur nouvel espace-temps, à ne pas céder leur énergie aux ogres du quotidien mais à dédier leur temps retrouvé à participer activement aux forces créatives, politiques, intellectuelles, scientifiques, culturelles, économiques... et technologiques.

Marie-Pierre Rixain est députée Renaissance de l'Essonne.

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



« L'Esthétique de la résistance », au théâtre de l'Odéon, nous plonge dans la résistance allemande face à l'ascension du nazisme. Photo Jean-Louis Fernandez

Sylvain Creuzevault met la résistance en actes à l'Odéon

THÉÂTRE

La fresque historique du metteur en scène, adaptée du roman de Peter Weiss, offre un spectacle aussi brillant que glaçant sur l'engagement contre la montée du nazisme en Allemagne.

Callysta Croizer

Avec les créations de Sylvain Creuzevault, l'Odéon devient le théâtre de parallèles croisés. Alors qu'en 2023 « Edelweiss (France fascisme) » explorait la collaboration française pendant l'Occupation, aujourd'hui « L'Esthétique de la résistance » nous plonge dans la résistance allemande face à l'ascension du nazisme. En reprenant son adaptation du roman homonyme de Peter Weiss, le metteur en scène condense, en quatre heures, un cours magistral d'histoire de l'art et une leçon captivante de théâtre politique.

A Strasbourg deux ans plus tôt, Sylvain Creuzevault dressait la fresque historique de Peter Weiss avec le Groupe 47 de l'école du TNS et quelques membres de sa compagnie. A Paris, l'équipe au complet reprend le récit du « narrateur » (Gabriel Dahmani), jeune ouvrier communiste allemand entré en résistance. Décliné en trois actes – un pour chaque tome paru entre 1976 et 1982 –, son parcours

commence à Berlin en 1937, alors qu'il quitte ses parents pour rejoindre les Brigades internationales en Espagne. Exilé à Paris puis en Suède, avant de rentrer en Allemagne en 1944, il se fait le témoin d'une Europe déchirée par la montée des fascismes et les atrocités de la guerre.

Art politique

Ecrivain, mais aussi peintre et dramaturge, Peter Weiss taille l'histoire avec une hache majuscule dont Sylvain Creuzevault se saisit pour explorer de multiples formes de jeu théâtral. Le premier livre, qui examine les fractures de la résistance communiste face aux directives du comité central et à la menace du nazisme, est mis en scène avec la densité d'une enquête documentaire. Si le deuxième mêle aventures burlesques et fantastiques, il prélude en trompe-l'œil aux récits glaçants de traques, de déportations et d'exécutions qui scandent le dernier acte.

S'approprier l'art de l'élite ou imposer le réalisme socialiste ? Pour illustrer les débats artistiques

du roman, la pièce déploie une scénographie hybride, à la fois fonctionnelle et plastique, efficacement médiatisée par l'image vidéo. Au fil de son voyage initiatique, le jeune prolétaire aiguisé ses analyses esthétiques face à une projection de l'imposante gigantomachie du Grand Autel de Pergame et aux détails des toiles de Géricault, ou encore à une reproduction portative du « Guernica » de Picasso. Mais c'est la répétition de « Mère Courage » dirigée par Bertolt Brecht en Suède qui, par un simple procédé de mise en abyme, interroge le plus clairement les enjeux de l'art dans la lutte des classes.

Pancartes nominatives permettant aux quinze comédiennes et comédiens d'incarner jusqu'à quatre personnages chacun, cartographie d'un réseau de résistance ou extraits de texte original défilant sur un rideau semi-opaque : le metteur en scène ne manque pas d'astuces pour reconstruire de façon intelligible le construit de l'œuvre de Weiss. La prouesse est d'autant plus impressionnante que l'effort d'explicitation parvient à

conserver la cohérence du récit par-delà sa fragmentation et ses jeux d'échelles micro et macro-historiques, tout en évitant les excès de didactisme.

L'ensemble de la distribution est remarquable. Dans une résistance dont la mémoire est essentielle ment écrite au masculin, la pièce a aussi le mérite de mettre en première ligne des figures de femmes audacieuses et douloureuses, de la mère du narrateur (Naïsha Randsdrienasolo) à l'infiltrée Charlotte Bischoff (Lucie Rouxel) en passant par la cabaretière parisienne Otto Katz (Charlotte Issaly). Avec « L'Esthétique de la résistance », Sylvain Creuzevault signe un spectacle manifeste brillant dont les échos contemporains ne sont, hélas, que trop frappants.

L'Esthétique de la résistance

d'après le roman de Peter Weiss, adaptation et mise en scène de Sylvain Creuzevault. Jusqu'au 16 mars, à l'Odéon-Théâtre de l'Europe (Paris). 4 heures avec entractes.

SÉRIE

« When No One Sees Us » : un polar espagnol décevant

Dans un village andalou, près d'une base militaire américaine, des événements étranges surviennent en pleine Semaine sainte. Deux enquêtrices tentent d'élucider ces mystères. Une série Max qui laisse une impression mitigée.

Laura Berny

A Moron de la Frontera, en Andalousie, la Semaine sainte commence mal, avec un suicide rituel japonais, les disparitions inquiétantes d'un adolescent et d'un soldat de la base militaire américaine toute proche ainsi que les comportements étranges de processionnaires victimes d'hallucinations effrayantes. La cheffe locale de la Guardia Civil, Lucia, s'empare de l'enquête tandis qu'une inspectrice américaine, Magaly, est envoyée sur place pour retrouver le soldat disparu – un geek ayant la main sur des informations très sensibles.

Pour sa première série espagnole, la plateforme Max s'est inspirée du roman de Sergio Sarria pour créer un polar bien noir avec les traditions religieuses espagnoles en toile de fond. Mais alors qu'une série comme « La Caza Tramontana » avait réussi, du moins dans ses deux premières saisons, à allier folklore et thriller psychologique, « No One Sees Us », créée par Daniel Corpas, peine à embarquer le spectateur dans ses circonvolutions.

Couleur inquiétante

On se perd vite entre les pistes : trafic de drogues, meurtres rituels, vengeance, problèmes psy... Et le jeu froid et distant des inspectrices, toutes deux flanquées de leurs lunettes noires, incarnées par Maribel Verdu (« Le Labyrinthe de Pan », « Elite », « Blancanieves ») et Mariela Garriga (« Mission impossible », « Bosé »), ne favorise guère l'empathie. Rares sont d'ailleurs les personnages touchants, à l'exception de la mère de Lucia, en train de perdre la tête.

S'il donne une couleur inquiétante, le décor de la Semaine sainte n'apporte pas d'intensité à l'ensemble. C'est en fait le versant le plus réfrigérant de la culture japonaise qui projette son ombre sévère sur la série. Un thriller excitant sur le papier mais décevant à l'écran.

When No One Sees Us

Créée par Daniel Corpas, avec Maribel Verdú et Mariela Garriga. Sur Max le 7 mars

Retour vers l'enfer avec le « Golem » d'Amos Gitai

THÉÂTRE

Dans un spectacle patchwork, le cinéaste évoque la légende juive du super-héros d'argile pour ramener aux sources de l'antisémitisme.

Philippe Chevilley

Le nouveau spectacle d'Amos Gitai à l'affiche de la Colline, à Paris, est un sacré bazar, un matériau composite, un chantier théâtral aux multiples entrées. Dans un décor évolutif,

« Golem » conjugue chant, musique, jeu, interventions, saynètes, citations littéraires (Joseph Roth, Isaac Bashevis Singer), extraits de films et vidéos pour évoquer la persécution des juifs à travers les âges. Avec une « infinité de variations », le cinéaste confronte le public à la terrifiante mécanique qui mène à la haine de l'étranger, au rejet de l'autre, jusqu'à vouloir son extermination.

Au cœur du spectacle, il y a la fameuse légende juive pragoise du XVI^e siècle : afin de protéger sa communauté en souffrance, un rabbin crée une créature d'argile qui obéit

à ses ordres. Pour activer le super-héros, il faut placer le mot vérité (« emet » en hébreu) dans sa bouche et le retirer chaque vendredi soir pour qu'il puisse se reposer durant le shabbat. Le week-end durant lequel le rabbin a oublié de la « débrancher », la créature s'échappe et détruit tout sur son passage...

Ce conte équivoque est raconté en s'inspirant du classique d'Isaac Bashevis Singer. Interprétées telles des pantomimes grinçantes, jouées par les comédiens emperruqués, ces saynètes apparaissent comme des vestibules vers l'enfer. A travers deux

longs monologues (le massacre du rabbin, le lynchage d'une vieille femme devant son fils attaché), Amos Gitai rend compte de l'horreur des pogroms. Deux moments glaçants qui nous renvoient à la tragédie du 7 octobre 2023.

Belle distribution

Tout est symbole dans ce spectacle multilingue : les extraits de film, images de déportation ou d'hôpital ; les vêtements qui tombent des cintres et recouvrent la scène ; les stèles animées d'images de flammes ; les corps enduits de terre, chacun

devenant son propre « Golem »... On peut ne pas goûter l'esthétique brouillonne, par instants grandiloquente, d'Amos Gitai, sa construction dramatique anarchique, mais on entend très fort son discours historique et humaniste, jusque dans l'intervention finale des acteurs, juifs ou pas, évoquant leur rapport distancié à l'identité.

Le metteur en scène a réuni du beau monde : les comédiennes et comédiens Micha Lescot, Irène Jacob, Menashe Noy, Bahir Ablasi, le baryton Laurent Naouri, le violoniste Alexey Kochetkov, etc.

Tous s'emploient ardemment à fabriquer ce Golem théâtral, ode à la richesse de la culture juive, manifeste contre tous les racismes.

Sans didactisme, Amos Gitai donne à frémir et à penser. Malgré ses défauts formels, « Golem » est un spectacle marquant et nécessaire en ces temps où le monstre de l'antisémitisme ressort du bois des idéologies mortifères.

Golem

d'Amos Gitai. Jusqu'au 3 avril au théâtre de la Colline (Paris). 2 heures

enquête

SÉCURITÉ SOCIALE //

Longtemps bête noire des patrons, cette énorme machine de collecte des cotisations sociales a lâché du lest pendant le Covid. Elle veut surfer sur cette vague pour changer d'image. Mais le pari n'est pas gagné d'avance.

Marion Kindermans

Bête noire des dirigeants, l'Urssaf tente aujourd'hui de devenir leur meilleur allié. Derrière cet acronyme connu de tous, l'Union de recouvrement pour la Sécurité sociale et d'allocations familiales berce le quotidien des patrons depuis des années. Pour le meilleur et pour le pire.

Son rôle : collecter les cotisations auprès de quelque 11 millions d'employeurs, qu'ils soient chefs d'entreprises, micro-entrepreneurs (ou auto-entrepreneurs), indépendants ou particuliers qui recourent à un emploi à domicile. Et contrôler, tous les 3 à 4 ans, parfois à un rythme plus espacé, que tout est en ordre. Une séquence qui, dans l'imaginaire collectif des entrepreneurs, relève bien souvent du cauchemar.

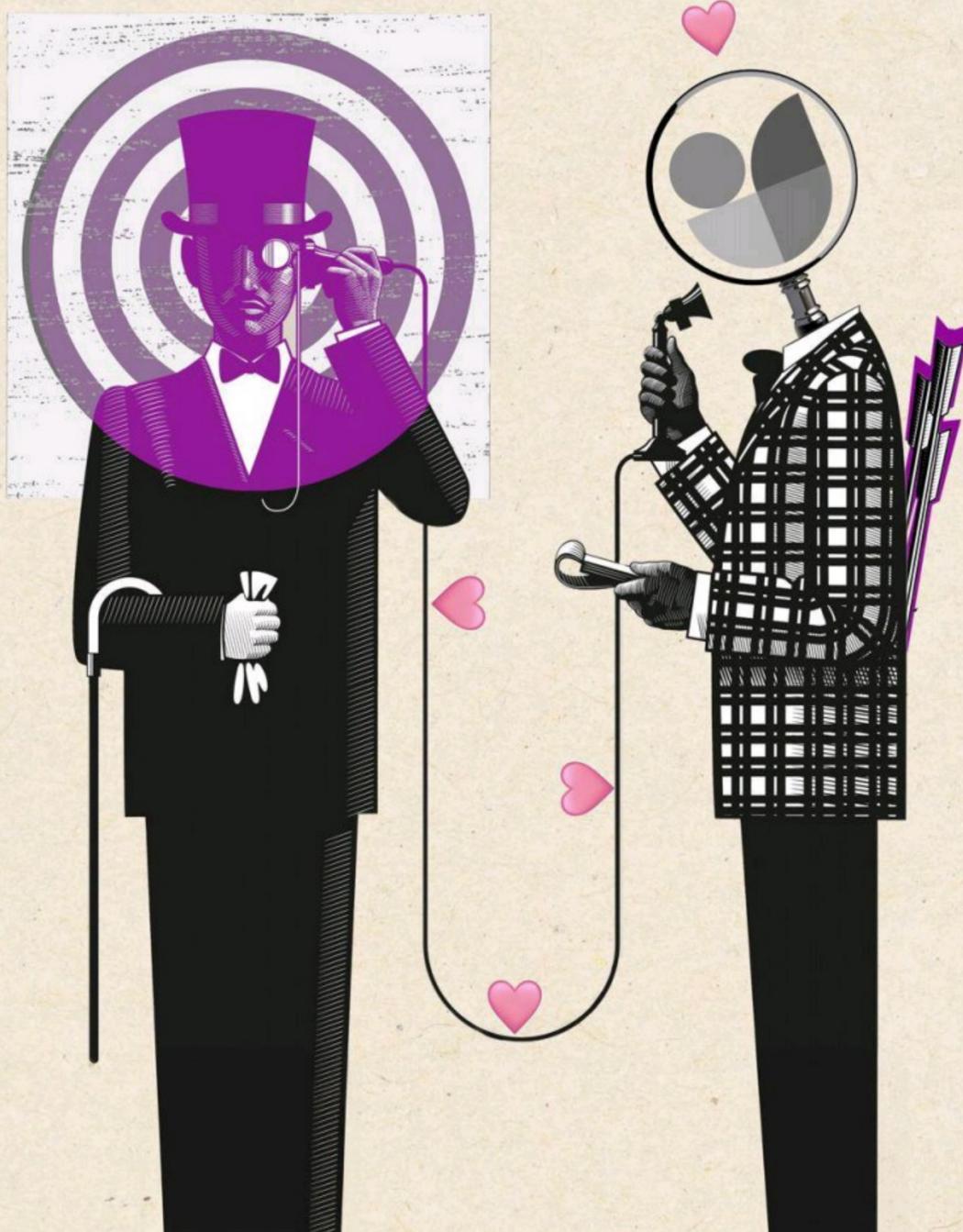
« La première fois qu'on est contrôlé, c'est une épreuve : on se pose des questions même si on a des comptes réguliers, qu'on paye ses cotisations... tout est passé au crible par les agents, les notes de frais, les fiches de paie de tous les salariés, ils sont très pointus, ne laissent rien passer », raconte Fabien Paul, fondateur dirigeant de Régie Communication Marketing (RCM), à Nice (Alpes-Maritimes), encore secoué par son dernier contrôle en novembre. Il n'en est pourtant pas à sa première inspection après 32 ans d'entrepreneuriat. Institution souvent honnie, l'Urssaf tente aujourd'hui de redorer son blason.

« Machine de guerre »

Né en 1960, l'organisme privé « chargé de mission de service public » est un pivot central de la Sécurité sociale. Son sigle n'a jamais changé, ce qui lui confère cette aura mêlée de crainte. « Une machine de guerre », dit un ancien de la maison.

Ce champion de la collecte recouvre pas moins de 500 milliards d'euros par an, redistribués aux quelque 900 organismes de la Sécurité sociale (maladie, vieillesse, retraite, allocations familiales, etc.). Il concentre en son sein une montagne de données sur les entreprises, passées à la moulinette de l'intelligence artificielle. L'Etat en tire une connaissance unique sur les acteurs économiques tricolores.

L'Urssaf, le nouvel ami des patrons ?



« On sent qu'il leur faut optimiser le redressement et taxer les entreprises les plus solides et les plus rentables, c'est sans doute un correctif de la bienveillance de l'ère Covid. »

XAVIER HORENT
Directeur général de Mobilians

contre le travail dissimulé (qui représente la moitié des redressements) est montée en force, portée par Gabriel Attal lorsqu'il était ministre des Comptes publics. Dans la dernière feuille de route stratégique 2023-2027 de l'Urssaf, les inspecteurs ont pour objectif 5 milliards d'euros de redressements, contre 3,5 milliards en 2018-2022.

Pour cela, l'Urssaf étoffe ses équipes et mise sur l'IA et le croisement des data. En 2023, 1,2 milliard a été récolté (contre 788 millions en 2022) sur le volet travail au noir. Quant aux contrôles classiques, ils ont aussi rapporté plus : 648 millions ont été redressés en 2023 (+26% par rapport à 2022).

Délais de paiement

« Il ne faut pas oublier que l'Urssaf national, ainsi que chaque Urssaf régionale, sont astreintes à des résultats », souligne François Taquet. « Or, pour le travail dissimulé, la définition est très large, c'est une TPE qui paye ses heures sup en primes exceptionnelles, ou de l'entraide entre amis, la législation est complexe et aucun dirigeant n'y comprend rien », estime-t-il, évoquant « les erreurs faites souvent de bonne foi ».

Les redressements peuvent coûter cher. Ils peuvent s'étaler jusqu'aux trois derniers exercices – c'est le délai de prescription pour les dettes sociales (5 ans pour le travail dissimulé). En juin, la société Work for All a été condamnée en appel à verser plus de 80 millions d'euros de dommages et intérêts à l'Urssaf pour travail au noir, soit le plus important dossier de fraude à la Sécurité sociale en France. Mais ils sont aussi légion chez les livreurs et chauffeurs de plateformes sur Internet.

Pour prouver sa clémence, l'Urssaf met en avant les délais de paiement qu'elle continue d'octroyer et ce dès les premières difficultés de l'entreprise. En 2023, 82.000 délais ont ainsi été accordés aux entreprises pour un montant de 2,2 milliards d'euros, et 361.300 aux travailleurs indépendants pour un montant de 2,8 milliards. « L'Urssaf n'a pas le choix vu la conjoncture actuelle de difficultés des entreprises ; si elle veut avoir une chance de recouvrer, il vaut mieux accorder des délais, sinon c'est une perte sèche »,

sanitaire lui en a donné pour la première fois l'occasion. Un déclin. Pendant le Covid, l'organisme a suspendu ses recouvrements, permettant aux entreprises essorées de survivre à la crise. Une clémence qui s'est traduite par des reports de paiement automatiques (voire des exonérations), en particulier pour les cafés hôtels-restaurants, l'événementiel, ou le tourisme. Quelque 560.000 plans d'apurement ont été mis en place pour les employeurs (et 1,6 million pour les travailleurs indépendants) en 2020-2021.

« Le Covid a été une période de bascule, les Urssaf ont fait du sur-mesure, ont stoppé les contrôles et ont appelé les patrons pour échanger sur leurs difficultés ; en interne, on a aussi basculé dans une autre dimension à laquelle les agents n'étaient pas habitués », racontait il y a trois ans aux « Echos » Thibault Lanxade, président à l'époque de l'Urssaf Caisse nationale (ex-Accoss). « Il est donc temps d'ajouter un troisième pilier aux fondamentaux de l'Urssaf : contrôler, collecter... et accompagner », plaide celui qui est aujourd'hui préfet de l'Indre. Une mini-révolution stratégique qui perdure aujourd'hui avec les reports instantanés de cotisations lors de catastrophes exceptionnelles – les récentes inondations ou les émeutes de l'été 2023. « On a été proactifs ; on a envoyé un

courrier aux entreprises de toutes les communes sinistrées pour accorder des délais ou des suspensions, et on a fait la même chose pour les cafés et restaurants à Paris pendant les JO », témoigne Didier Malric, directeur général de l'Urssaf Ile-de-France.

Aujourd'hui, grâce à une communication orchestrée par Caroline Rossignoux-Méheust, une ancienne de chez Merck France arrivée en septembre, le plan de transformation se veut plus visible. Il s'agit quasiment de faire de l'Urssaf un spécialiste du conseil aux entreprises. Site Internet reconfiguré, services multipliés (aide aux créateurs d'entreprise, à la première embauche, soutien financier aux auto-entrepreneurs), séances de Webinaires, campagnes de pub... c'est l'ère de la main tendue. Des consignes ont été données aux 16.000 agents, inspecteurs et contrôleurs pour qu'ils adoptent une attitude moins raide envers les entreprises.

Acteur de terrain

« Aujourd'hui, la clémence est plus forte. Avant on en avait peur, aujourd'hui, les agents sont moins durs », salue Denis Lot, à la tête de Daltoner, fournisseur de matériel informatique et de mobilier de bureau à Saint-Lô (Manche). « Ils ont des instructions pour être davantage dans le dialogue, cela se voit, il faut admettre qu'il y a du changement », note Pierre Schorter qui exerce en profession libérale. Une transformation que salue aussi Agnès Bricard, expert-comptable, qui rentre bien souvent les données sur la plateforme Urssaf pour le compte de ses clients de moins de 50 salariés : « Leur site est beaucoup plus lisible, donne des informations que l'on n'avait pas sur les régulations. Ils ont fait des efforts sur la transparence. » « Il y a quinze ans, pour moi, l'Urssaf, c'était une tirelire sans fond ; on n'est plus dans les contrôles sanctions, on va vers des audits de contrôle », va jusqu'à dire Cédric Roost, à la tête du cabinet de courtage Provieplus et président de la CPME des Vosges. A l'image de nombreux

chefs d'entreprises engagés dans les réseaux patronaux, ce dernier est également administrateur de l'Urssaf Lorraine.

Les 22 caisses régionales comptent en effet à leur conseil d'administration des représentants patronaux locaux (Medef, CPME, U2P...) et syndicaux. Ces derniers sont aussi présents dans les commissions de recours amiable (CRA) que peuvent saisir (dans les deux mois) les redressés en cas de contestation. Certains sont moins tendres, comme ce patron qui estime que « l'Urssaf a besoin d'argent et cela se sent, elle va très loin dans le contrôle ». Xavier Horent, directeur général de Mobilians, qui fédère des entreprises de la mobilité, fustige « les vérifications tous azimuts, de plus en plus nombreuses » et « les agents très zélés ». « On sent qu'il leur faut optimiser le redressement et taxer les entreprises les plus solides et les plus rentables, c'est sans doute un correctif de la bienveillance de l'ère Covid », argue-t-il.

Renflouer les caisses

En effet, sur le terrain, le sursis de la crise sanitaire a bel et bien pris fin. Le rythme de recouvrement a repris progressivement depuis mi-2022 et le montant des collectes non perçues pendant le Covid – 22,4 milliards fin 2021 – a été réduit à 3,9 milliards fin décembre 2024. « Nous revenons à l'étiage des contrôles et des redressements de 2019 », considère Emmanuel Dellacherie, directeur du recouvrement et du contrôle de l'Urssaf. Les assignations recommencent depuis la mi-2023, prenant leur part dans les 67.000 défaillances qui inquiètent actuellement en France.

Certains redoutent que l'Etat, miné par des finances publiques dans le rouge, pousse la chasse aux cotisations. La lutte



Côté petits patrons, l'Urssaf est surtout synonyme de réglementations complexes, de bureaucratie, et de redressements parfois jugés arbitraires pouvant mener à la faillite. Selon les chiffres, sept contrôles sur dix mènent à des corrections de paiement. L'Urssaf peut aussi assigner l'entreprise mauvais payeur en procédure collective au tribunal de commerce – des signalements qui représentent 25 % des redressements judiciaires. « En gros, l'Urssaf réalise 2,5 fois plus de contrôles que le fisc », tacle François Taquet, avocat spécialisé dans le droit de la protection sociale. Emmanuel Macron avait bien lancé « l'Urssaf c'est votre ami » en 2018 à un patron de start-up agacé par les velléités de ces agents. La phrase choc avait soulevé des rires jaunes dans le parterre d'entrepreneurs de la French Tech.

Aujourd'hui, l'Urssaf veut faire grimper sa cote d'amour auprès des patrons. La crise

« Avant on en avait peur, aujourd'hui, les agents sont moins durs. »

DENIS LOT
Directeur de Daltoner



décrypte Guillemette Watine, avocate spécialisée dans la protection sociale au sein du cabinet Majorelle. Cette ex-inspectrice à l'Urssaf Ile-de-France puis Pays de la Loire pendant dix ans, porte un regard mitigé sur la nouvelle stratégie de l'organisme. « Ils ont la volonté de changer d'image et d'accompagner les entreprises, mais ce n'est pas gagné, peu de dirigeants ont envie de se tourner vers l'Urssaf pour du conseil. »

François Taquet, auteur d'un livre au vitriol « L'Urssaf : un cancer français », ne croit pas non plus à ce changement de cap. « C'est un Big Brother qui contrôle tout. Faire du conseil ? C'est de la propagande, ce n'est pas leur rôle, ils sont là pour collecter. Pour le reste, il existe des experts-comptables et des cabinets conseils. » ■

* « L'Urssaf : un cancer français », par François Taquet et Nicolas Delecourt, Editions du Rocher.



CAC 40

8.173,75 points
1,5635 %

DOW JONES

42.595,13 points
0,1744 %

EURO/DOLLAR

1,0782 \$
1,5226 %

ONCE D'OR

2.880,7 \$
0 %

PÉTROLE (BRENT)

68,49 \$
-3,7115 %

DEVISES | EUR/GBP 0,838 | EUR/JPY 160,34 | EUR/CHF 0,9601 | GBP/USD 1,2864 | USD/JPY 148,72 | USD/CHF 0,8904
TAUX | €STER 2,664 | EURIBOR 3 MOIS 2,491 | OAT 10 ANS 3,2829 | T-BONDS 10 ANS 4,1395

Les Echos

Entreprises & Marchés

Réarmement

Les industriels attendent les commandes // PP. 16 À 18



Les grands investisseurs de La Défense se projettent vers 2050

URBANISME

Elsa Dicharry

Tous les acteurs concernés sont d'accord sur le constat : La Défense doit se transformer en profondeur pour éviter de périr. Fait nouveau, mercredi, ce sont les cinq principaux investisseurs au sein du quartier d'affaires francilien qui ont présenté leur « vision » de ce qu'il devrait devenir d'ici à 2050. Il faut dire qu'Allianz, AXA IM, Groupama Immobilier, Société Générale et Unibail Rodamco Westfield, qui possèdent environ 25 % des actifs de La Défense et y ont investi quelque 5 milliards d'euros sur les dix dernières années, ont tout intérêt à ne pas voir son image et son attractivité se dégrader.

Partenariat public-privé

« Nous croyons en l'avenir de La Défense et ce n'est pas une foi aveugle qui serait due au fait que nous y sommes liés par des milliers de mètres carrés. Le potentiel de transformation du quartier est absolument énorme », a cependant assuré Roland Cubin, directeur général délégué de Groupama Immobilier et porte-parole du groupement d'investisseurs.

Ce dernier évalue le coût de la mue du quartier d'affaires à 50 millions d'euros par an sur dix ans, ce qui représente « 12 % des recettes fiscales générées tous les ans par les propriétaires et les occupants

du quartier d'affaires », indique-t-il. La question du financement de cette transformation a néanmoins été la grande absente de la présentation. Ce qu'a d'ailleurs fait remarquer le préfet des Hauts-de-Seine, Alexandre Brugère. « Cela renvoie forcément à une logique de partenariat public-privé », précise aux « Echos » Pierre-Yves Guice, le directeur général de Paris-La Défense.

Sauf que, comme le souligne Alexandre Brugère, « le modèle économique de l'établissement public [fondé sur la cession de droits à construire, NDLR] est à bout de souffle. Il n'y a plus de foncier à vendre. Il faut bâtir un nouveau modèle ». « La Défense génère beaucoup de richesses. Il faut voir comment réorienter une partie de ces richesses vers le territoire », estime Pierre-Yves Guice, en faisant évoluer la fiscalité. L'une des pistes avancées consisterait à flécher une partie de la taxe sur les bureaux, pour l'instant dévolue aux communes (Courbevoie, Nanterre et Puteaux), vers l'établissement public. « Nous, notre investissement doit se faire du côté du bâti », indique de son côté Roland Cubin.

Un autre sujet revient régulièrement sur la table : celui d'une évolution des normes de construction et des règles d'urbanisme. « On essaye de plaquer du droit commun à un site qui est hors du commun », a résumé Philippe Hansen, avocat chez UGGC. « Nous pouvons peut-être arriver à une loi d'exception pour La Défense. L'objectif serait que ce texte soit déposé au plus tard au

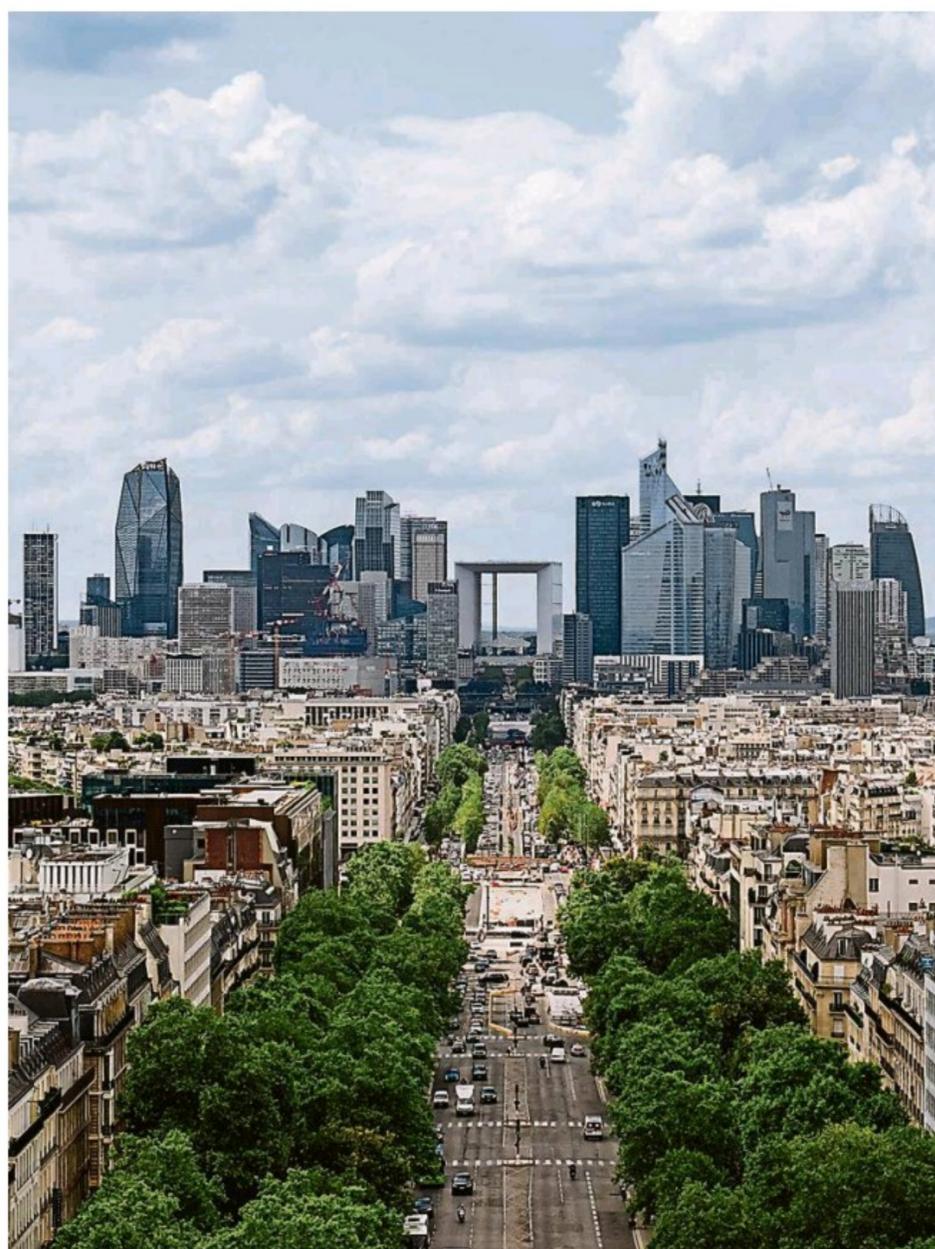
mois de septembre », a indiqué pour sa part Georges Siffredi, le président de Paris-La Défense. A ce stade, il ne s'agit que d'un vœu, mais le Premier ministre et le président de la République ont été saisis du sujet.

Bureaux reconvertis

Sur la façon de faire évoluer le quartier, les investisseurs sont en ligne avec les utilisateurs, l'établissement public et l'Etat. Ils souhaitent tout d'abord voir le quartier devenir un vrai « hub européen de l'innovation ». Ils proposent d'y créer un « centre de l'intelligence artificielle » et un « campus du climat et de l'énergie décarbonée ». D'y attirer des antennes d'universités internationales. Ou d'y créer un incubateur de start-up.

Il s'agit aussi de faire évoluer le quartier dans sa forme urbaine, en créant un parvis plus accueillant avec pelouses et « place de village », en y facilitant les circulations, et en réalisant des « coutures » avec les quartiers avoisinants. Le grand défi, enfin, sera de transformer le million de mètres carrés de bureaux appelés à devenir obsolètes dans les dix ans, et d'en convertir 275.000 mètres carrés pour y faire du logement, des chambres d'hôtel, des commerces...

« Il est temps d'agir », a conclu Georges Siffredi. Alexandre Brugère a de son côté assuré que l'Etat « prendra sa part » et sera « facilitateur » dans ce qui s'annonce comme « la plus grande opération de recyclage urbain du siècle ». ■



Allianz, AXA IM, Groupama Immobilier, Société Générale et Unibail Rodamco Westfield ont présenté mercredi leur « vision » de la nécessaire transformation du quartier d'affaires.

IA L'Inde cherche la parade à la déferlante DeepSeek // p. 21

Urbanisme Sarcelles, symbole du titanique chantier de la rénovation des quartiers // p. 25

A La Réunion, le cyclone Garance va coûter jusqu'à 200 millions d'euros aux assureurs

ASSURANCE

Alexandre Rousset

La facture est salée. Mercredi, la Caisse Centrale de Réassurance (CCR) a estimé entre 160 et 200 millions d'euros le coût pour le régime « Cat Nat » (catastrophes naturelles) du passage du cyclone Garance sur l'île de La Réunion fin février.

Le réassureur public estime que ce coût des événements couvre « environ 16.000 sinistres particuliers et professionnels assurés ». « Au moins 50 % du montant de ce coût estimé seront pris en charge directement par CCR dans le régime du Cat Nat français », explique la Caisse Centrale de Réassurance dans un communiqué.

Le coût « pourra être réévalué progressivement en fonction de l'actualisation des données », souligne cependant la CCR, qui précise avoir fait cette estimation en prenant en compte « les données dont [ils] disposent à ce jour ».

Le ministre des Outre-mer, Manuel Valls, a annoncé mardi lors des questions au gouvernement que la procédure de reconnaissance de l'état de catastrophe naturelle était lancée et devait « aboutir en urgence dès cette semaine ».

Cinq morts et des dégâts considérables

Le cyclone Garance a traversé La Réunion entre le 27 et le 28 février. « Au cours de la nuit, sa trajectoire s'est légèrement décalée vers l'est, ce qui a permis d'éviter les rafales les plus vio-

lentes sur la zone la plus peuplée de l'île, à savoir la côte ouest », indique la CCR.

Ce qui n'a pas empêché de « lourds dégâts » causés par « les vents violents et les forts cumuls de précipitations dans un temps court », qui ont entraîné « des phénomènes de ruissellement intenses et des débordements de ravines », note le réassureur public dans son communiqué.

Le bilan du cyclone est de cinq morts sur l'île de près de 900.000 habitants, également marquée par des dégâts considérables pour l'agriculture vivrière. En janvier 2024, La Réunion avait déjà subi le passage du cyclone Belal, qui avait provoqué la mort de quatre personnes et fait 100 millions d'euros de dégâts, selon les chiffres de France Assureurs. ■

en marge

L'Arabie saoudite en course pour investir dans l'athlétisme

Il faudra bientôt compter les sports auxquels l'Arabie saoudite ne s'intéresse pas, tant son appétit semble insatiable. SURJ Sports Investments, une émanation du fonds souverain PIF, pourrait placer ses pions dans l'athlétisme, selon Reuters. Les discussions porteraient sur une prise de participation dans une nouvelle société, créée par la fédération internationale (World Athletics) afin de gérer les droits commerciaux de la discipline. A la clé, une rentrée d'argent frais destinée à améliorer le « produit » athlétisme auprès du public, ou à organiser de nouvelles compétitions.

Comme à son habitude, SURJ n'a pas commenté l'information, tandis que World Athletics a semblé ravi d'être interrogé sur le sujet, confirmant l'existence de discussions avec plusieurs interlocuteurs. Si l'intérêt saoudien se concrétise, l'athlétisme entrerait dans le cercle – plus vraiment fermé – des sports alimentés par le PIF et assimilés. C'est le cas du football, avec le rachat du club anglais de Newcastle, des prises de participations dans des clubs locaux pour développer le championnat saoudien. Mais aussi du golf, avec le circuit LIV, du tennis et peut-être bientôt du cyclisme. Selon Bloomberg, le PIF aurait également tenté de racheter la Formule 1 en 2023. Le Royaume s'est en parallèle spécialisé dans l'accueil de grandes compétitions et s'est vu attribuer l'organisation de la Coupe du monde de football en 2034. — Yann Duvert

Les Echos

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

Découvrez nos offres Entreprises :

abo-entreprises.lesechos.fr

Réarmement : les industriels attendent

DÉFENSE

Face aux promesses des Etats européens de dépenser des centaines de milliards dans la défense, les investisseurs s'emballent.

Matthieu Quirot avec B.T.

Réarmer l'Europe, le mot d'ordre qui tourne en boucle depuis le discours du vice-président des Etats-Unis, J.D. Vance, à Munich fin février, commence à se concrétiser. Mardi, la présidente de la Commission Ursula von der Leyen a dévoilé des pistes de financement pour réarmer l'Europe, jusqu'à 800 milliards d'euros. Le sommet extraordinaire de l'Union européenne, jeudi à Bruxelles, devrait commencer à préciser les capacités de défense à développer en priorité.

De quoi enthousiasmer les investisseurs qui, ces dernières semaines, se sont emballés pour les valeurs de la défense : l'allemand Rheinmetall a vu son cours s'envoler de 57 % sur un mois, celui de Dassault Aviation de 31 % ou encore de 52 % pour le cours de Thales.

Les investisseurs achètent la perspective de carnets de commandes gonflés à bloc par le réarmement européen. Les chiffres brandis par le gouvernement français, par exemple, montrent que l'effort de guerre est déjà lancé, que l'industrie est sortie de la somnolence des dernières décennies de paix.

Chez Thales, le temps de production de radars est passé de dix-huit à six mois, affirme un document du ministère. Chez KNDS, les canons Caesar sont assemblés en deux fois moins de temps, soit en quinze mois. Les livraisons du missile Aster de MBDA programmées en 2025 sont six fois plus importantes que prévu. Quant à la production d'obus de 155 mm de KNDS, elle est passée à 45.000 par an en 2024, +50 % en deux ans.

Les industriels restent prudents

Malgré ces chiffres, les industriels font preuve de prudence. Mardi, Thales a souligné que la forte augmentation du chiffre d'affaires de sa branche défense en 2024 résulte essentiellement des commandes extra-européennes, en provenance du Proche-Orient (Qatar) et d'Asie (Inde et Indonésie).

Les commandes européennes ont même reculé de 2 % en valeur, l'an dernier. Et selon le PDG de Thales, Patrice Caine, les annonces récentes concernant le réarme-

ment de l'Europe ne se concrétiseront pas avant plusieurs années. « Dans la défense, nous sommes sur des cycles longs, a-t-il souligné. Ce qui a été annoncé n'aura pas d'impact sur notre activité en 2025 mais cela aura de l'importance dans cinq à six ans. »

Pour Léo Péria-Peigné du centre de recherche français Ifri, la France n'a absolument pas dopé ses commandes. « Il y a eu une accélération des livraisons des produits déjà achetés, donc une hausse des cadences. Les seules augmentations des charges de travail proviennent des commandes export. Dans les munitions par exemple, ce sont les commandes allemandes qui ont occupé les usines de KNDS », cingle-t-il.

L'Allemagne a débloqué un fonds de 100 milliards d'euros jusqu'en 2028 environ, et ses industriels profitent à plein du contexte géopolitique.

Rheinmetall a regarni son carnet de commandes, à 50 milliards d'euros.

C'est particulièrement frappant pour la chaîne d'assemblage de Rafale qui a bondi de 13 à 21 appareils entre 2023 et 2024 pour satisfaire la demande étrangère. Pour lui, la seule économie de guerre européenne est située en Allemagne. Le pays a débloqué un fonds spécial de 100 milliards d'euros jusqu'en 2028 environ, et ses industriels profitent à plein du contexte géopolitique. Rheinmetall a par exemple regarni son carnet de commandes, à 50 milliards d'euros.

Le PDG de Dassault Aviation s'est montré, ce mercredi lors de la présentation de ses résultats annuels, encore plus réservé sur l'impact du réarmement européen. « La situation géopolitique va renforcer la stratégie française, initiée par le général de Gaulle, d'une défense autonome, estime-t-il. Mais pour les autres pays européens, qui ont jusqu'à présent acheté des matériels américains, j'attends de voir si ce réveil se traduira par la volonté d'avoir une industrie de défense autonome. »

Car, depuis 2022, les trois quarts des achats d'équipements militaires européens ont été réalisés auprès de fournisseurs non européens, et presque les deux tiers auprès des Lockheed Martin, Northrop Grumman et autres Raytheon.

Dans une note publiée cette semaine, les analystes de ODDO-

BHF préfèrent voir le verre à moitié plein et pensent que les entreprises européennes devraient regagner des parts de marché car « les déclarations récentes sur la fin du parapluie américain vont certainement pousser les pays qui avaient fortement misé sur du matériel américain à réduire leur dépendance ».

Misant sur les intentions de Bruxelles de viser au moins 50 % de part de marché, les auteurs anticipent une belle opportunité de croissance pour des géants comme Rheinmetall et Leonardo ou des sous-traitants comme Hensoldt (guerre électronique) et Renk (transmission de chars). Du côté des industriels français, on se veut néanmoins optimiste sur la capacité d'augmenter la production, pour peu que les commandes soient signées. Chez Dassault Aviation, Eric Trappier a confirmé la poursuite de la montée en cadence pour le Rafale, avec l'objectif de monter à trois puis quatre appareils par mois. « S'il le faut, nous pourrions envisager de monter à cadence 5 », a-t-il souligné, en précisant toutefois que chaque point de cadence supplémentaire nécessitait deux ans de préparatifs en amont.

Même assurance du côté de Thales, où l'on souligne les progrès déjà accomplis. « En deux à trois ans, nous avons été capables de multiplier par trois ou quatre nos capacités de production d'équipements de Rafale, d'effecteurs, de radar », souligne Patrice Caine.

S'inspirer du secteur automobile

D'autres experts insistent sur la nécessaire transformation du secteur pour encaisser de probables montagnes russes dans la production. Eric Kirstetter, associé senior « manufacturing industries » chez Roland Berger, travaille avec ses clients sur le scénario d'un retour à une paix temporaire en Ukraine suivie d'une préparation de l'Europe à un autre conflit avec la Russie d'ici quatre à huit ans. D'où la nécessité de se préparer à des croissances de production rapide. « Une solution serait de développer une nouvelle génération d'armements conçue pour simplifier les augmentations de cadence, en se basant sur des savoir-faire automobiles en termes de designs produit et processus de fabrication. »

La DGA va justement lancer cette année des appels d'offres auprès d'industriels « civils » pour diversifier ses sources d'approvisionnement. Cela tombe bien, Eric Kirstetter constate un retour en grâce du secteur de la défense.

Dans sa récente étude annuelle sur les fonds d'investissement, Roland Berger a mesuré que c'est même désormais la cible priori-



taire des investisseurs pour ces deux prochaines années. « La guerre en Ukraine contribue à faire changer les mentalités des actionnaires et des équipes de direction, qui commencent à considérer l'investissement dans la défense comme un sujet citoyen ou patriotique. Notamment dans le secteur automobile qui fait face à des difficultés importantes », explique le consultant.

Le conseil d'administration de l'un de ses clients équipementiers automobile a longtemps débattu, ces derniers mois, sur l'opportunité d'un virage stratégique pour finale-

ment décider d'investir le secteur. Objectif : fournir le front ukrainien d'ici à dix-huit mois.

Un virage sectoriel pour lequel plaide aussi le commissaire européen chargé du Marché intérieur et des Services, Stéphane Séjourné. En déplacement mercredi dans l'usine Renault de Douai, ce dernier a fait valoir : « des fournisseurs de l'automobile, même peut-être des constructeurs eux-mêmes, peuvent participer à certaines commandes dans le domaine de l'industrie de défense. Tout ça participe au renforcement également de la filière automobile. » ■

45.000

OBUS DE 155 MM

ont été produits par KNDS en 2024, soit +50 % en deux ans.

Ces points de faiblesse qui restent à surmonter

Capacité de commandement, missiles très longue portée, lutte anti-drones, moyens de transport, la liste des priorités de réarmement va être discutée jeudi à Bruxelles entre les pays européens.

Un consensus sur la liste de courses mais des divisions sur les magasins où se fournir. C'est à peu près ce qui devrait se dessiner lors du sommet extraordinaire de l'Union européenne jeudi à Bruxelles. Cette réunion doit préciser les lacunes dans les capacités de Défense européenne, comme un prélude au livre blanc attendu mi-mars.

L'exercice est compliqué sachant que la stratégie de l'Europe de la Défense dans le conflit avec la Russie reste aussi floue que la situation politique. L'Europe doit-elle se

contenter d'augmenter les armes à fournir à l'Ukraine pour maintenir une pression sur la Russie le temps d'une négociation ? Doit-elle se préparer à remplacer le soutien opérationnel actuel des Américains, à monter une force sur place ? Ou préparer le prochain conflit en Europe avec la Russie ?

Coordination opérationnelle

Une étude des instituts Kiel et Bruegel a par exemple chiffré à 1.400 chars, 2.000 véhicules de combat d'infanterie et 700 pièces d'artillerie la force nécessaire pour empêcher une percée rapide de la Russie dans les pays Baltes. Soit autant que les capacités françaises, allemandes, italiennes et britanniques combinées. Quelques solides constats font consensus. « On ne manque pas d'avions de chasse ou de gros matériel mais de tout ce dont disposent les

Américains dans la coordination opérationnelle », rappelle Louis Gautier, secrétaire général de la défense et de la sécurité nationale de 2014 à 2018 et directeur de la chaire « Grands enjeux stratégiques contemporains » de Paris-I. Selon lui, il faut renforcer les moyens spatiaux, les drones de haute altitude ou les avions de commandement type Awacs.

L'Allemagne ou la France ont relancé la production de munitions

L'Europe fait pâle figure dans le combat aéronaval.

d'artillerie et l'Union européenne prévoit une production d'obus de 155 mm de 1,5 million d'unités cette année. Mais ses capacités dans les missiles pêchent davantage. Les stocks de missiles de croisière de

moyenne portée type Scalp ont été largement entamés avec des dons à l'Ukraine, sans que l'on sache si de nouvelles commandes ont été relancées pour regarnir les stocks. Et Louis Gautier rappelle que l'Europe ne dispose pas de moyens de frapper à longue distance la Russie, un missile de 500 à 1.000 km de portée devra être développé, les vecteurs balistiques nucléaires anglais et français n'étant pas appropriés.

Défense sol-air

Dans la défense antiaérienne, quelques pays européens comme l'Allemagne disposent des systèmes Patriot américains et la France ou l'Italie ont leur propre SAMP/T conçu par Thales et MBDA. Concernant les munitions de Patriot, la Pologne est en train de construire la première usine hors des Etats-Unis, mais la production ne devrait pas commencer avant 2027. « Les SAMP/

T sont très bons mais peu mobiles, et produits en trop petit nombre, il faudrait augmenter la production, quitte à le faire ailleurs qu'en France et en Italie », a expliqué à l'AFP Yannick Michel, chercheur à l'université Lyon-III.

Autre trou important dans la raquette, les capacités de transport. Outre une flotte d'avions-cargos Airbus A400M limitée, c'est toute une infrastructure logistique (ferroviaire, routière) que l'Europe a devoir développer pour projeter ses forces massivement à l'Est.

Parmi les développements que le gouvernement français compte aussi promouvoir jeudi figurent en bonne place les capacités IA des Armées ou la lutte anti-drones. Quant à la force de dissuasion française et britannique, beaucoup d'investissements seront nécessaires pour étendre ces parapluies au niveau européen, rappelle Louis

Gautier. L'Europe fait aussi pâle figure dans le combat aéronaval avec trois porte-avions de taille plutôt limitée. Reste la question qui divise : où acheter ? Depuis des décennies, des lignes de fracture déchirent les Européens sur l'achat massif de produits américains.

A un bout du spectre, des pays très atlantistes ou sans industrie de défense ne voient pas de problème. De l'autre, la France défend l'autonomie de son appareil de production et de ses armées. La fracture divise, y compris en France, des industriels soucieux de commandes et des militaires parfois pressés d'acheter sur étagère des armes fiables, moins coûteuses et similaires à celles de leurs collègues européens. Le gouvernement français qui poussera ce jeudi des objectifs communs d'achats made in Europe sait sur ce point qu'il peinera à convaincre. — M.Q.

les commandes

La difficile montée en cadence des livraisons de Rafale

Le bénéfice de Dassault Aviation a atteint un niveau record en 2024, grâce aux succès à l'export de l'avion de combat Rafale. Le carnet de commandes de l'avionneur enregistre également une progression spectaculaire.

Bruno Trévidic

Les succès du Rafale à l'export ont propulsé les résultats de Dassault Aviation en 2024 au-delà des attentes. L'avionneur français a dévoilé ce mercredi matin des résultats annuels supérieurs aux prévisions, marqué par un bénéfice net record de plus de 1 milliard d'euros, contre 886 millions en 2023, pour un chiffre d'affaires de 6,23 milliards, en hausse de 4,8 milliards. Le résultat d'exploitation a bondi de 48 %, à 519 millions d'euros.

Cependant, la progression la plus spectaculaire – et la plus porteuse d'avenir – est celle du carnet de commandes, passé de 38,5 milliards d'euros en 2023 à 43,2 milliards en 2024. Un niveau qualifié d'historique par le PDG de Dassault Aviation, Eric Trappier. Malgré un quasi-doublement des livraisons, passées de 13 à 21 Rafale l'an dernier et de 26 à 31 jets d'affaires Falcon, le carnet de commandes de Dassault Aviation est passé de 211 à 220 Rafale à livrer à fin décembre (et de 84 à 79 Falcon). En 2024, le Rafale a engrangé 18 commandes de l'Indonésie et 12 de la Serbie.

La part des exportations en hausse

Si jusqu'à présent, les ventes de Rafale à l'export et à l'armée française étaient équilibrées, avec 234 commandés par l'armée française depuis le début du programme contre 273 à l'export, ce sont désormais clairement les exportations qui tirent les ventes de l'avion de combat tricolore.

Sur les 220 Rafale restant à livrer, 56 seulement iront à l'armée française, qui en a reçu 14 en 2024. La part des exportations dans les prises de commandes « défense » est passée de 3,6 milliards d'euros en 2023 à 7,3 milliards d'euros en 2024. La part française est tombée à 1 milliard d'euros. « Cette diminution s'explique notamment par les 42 Rafale de la 5^e tranche commandés en 2023 », indique l'avionneur. « La montée en cadence se fait dans la difficulté,

mais nous avons réussi à livrer le nombre de Rafale prévus », a commenté le PDG de Dassault Aviation et nouveau PDG du Holding Groupe Industriel Marcel Dassault (GIMD), Eric Trappier. En revanche, les problèmes de production, liés aux difficultés des sous-traitants, et la priorité donnée aux livraisons de Rafale, n'ont pas permis à Dassault Aviation de livrer autant de jets d'affaires que prévu en 2024.

Malgré ces problèmes persistants de fournisseurs, la montée en cadence de la production va se poursuivre cette année, a souligné le PDG de Dassault Aviation, avec un net coup d'accélérateur sur l'aviation d'affaires. Eric Trappier table sur 40 livraisons de Falcon en 2025 et 25 Rafale.

« Nous sommes en train de passer à cadence 3 [Rafale par mois, NDLR] et nous anticipons le passage à cadence 4, a précisé Eric Trappier. Et s'il le fallait, c'est-à-dire si la volonté exprimée de renforcer l'armée française avec 30 avions supplémentaires se concrétise, nous envisagerions de monter à cadence 5, a-t-il ajouté. Mais cela ne se fait pas en claquant des doigts. Un point de cadence supplémentaire nécessite au moins deux ans de préparatifs. »

Développer le drone de combat

Le poids du Rafale et plus généralement, des activités de défense dans l'activité de Dassault Aviation n'est donc pas près de se réduire dans les prochaines années. Après la commande historique de 80 appareils par les Emirats arabes unis, d'autres gros contrats sont en approche. « Le Rafale pour la marine indienne devrait se concrétiser rapidement, a indiqué Eric Trappier. Et nous avons d'autres négociations en cours. »

Cette nouvelle grosse commande indienne pourrait déboucher sur l'installation d'une ligne d'assemblage de Rafale en Inde, a confirmé Eric Trappier. Le PDG de Dassault Aviation s'est également déclaré prêt à saisir les opportunités, qui pourraient surgir de la volonté de réarmement en Europe et notamment en Allemagne. « J'attends et j'observe », a précisé Eric Trappier.

En France, Dassault a également obtenu le feu vert des autorités pour lancer le développement du drone de combat qui accompagnera le standard F5 du Rafale, au-

delà de 2030. L'année 2025 devra déjà se traduire par la contractualisation de la phase 2 du projet d'avion de combat européen Scaf, mené en partenariat avec Airbus. Interrogé sur l'éventualité d'un possible rapprochement avec le projet d'avion de combat britannique, évoqué par le patron d'Airbus, le PDG de Dassault Aviation a indiqué n'avoir aucune discussion à ce sujet.

L'aviation d'affaires stigmatisée

En revanche, les perspectives de l'aviation d'affaires semblent plus contrariées. Et ce, malgré l'arrivée du nouveau Falcon 6X, certifié fin 2023 et l'augmentation des livraisons, qui a permis d'augmenter le chiffre d'affaires Falcon à 2,3 milliards d'euros (contre 1,8 milliard d'euros en 2023). « Nous attendons l'arrivée du Falcon 10X [attendu pour fin 2027, NDLR] pour pouvoir reprendre la main sur le segment long-courrier face à la concurrence », a indiqué Eric Trappier.

Mais le PDG de Dassault Aviation redoute l'impact d'éventuels droits de douane à 25 % sur les exportations de Falcon aux Etats-Unis, qui représente le premier marché des Falcon, et déplore la stigmatisation persistante de l'aviation d'affaires en Europe.

« Malgré nos efforts pour décarboner en mettant des carburants d'aviation durable dans nos avions, on continue de taper sur l'aviation d'affaires en Europe », a déploré le PDG de Dassault Aviation. « Plus on est vertueux, plus on est pénalisé », a-t-il estimé, en annonçant un recours « auprès du tribunal de l'Union européenne », contre la taxonomie européenne qui pénalise, selon lui injustement, l'aviation d'affaires par rapport aux avions de ligne. ■

« Nous attendons l'arrivée du Falcon 10X pour pouvoir reprendre la main sur le segment long-courrier face à la concurrence. »

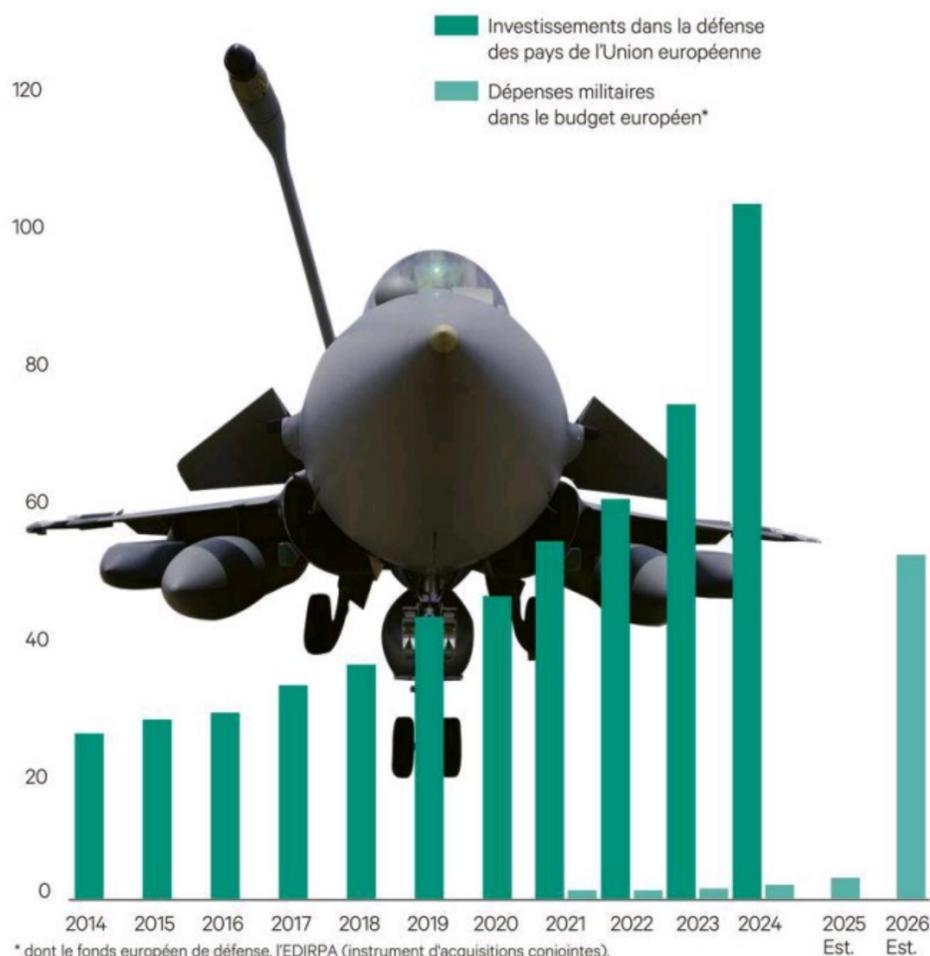
ÉRIC TRAPPIER
PDG de Dassault Aviation



Chez KNDS, les canons Caesar sont assemblés en deux fois moins de temps.
Photo Laurent Grandguillot/REA

Le budget d'équipement militaire des pays européens

En milliards d'euros



LES ÉCHOS // SOURCES : ODDO BHF SECURITIES, EDA, FONDATION ROBERT SCHUMAN - PHOTO : GILLES ROLLE/REA

Jouer la carte du patriotisme industriel

LE FAIT DU JOUR ÉCONOMIQUE
de David Barroux

Finis les dividendes de la paix, voici venu le temps des dividendes de la guerre. La chute du mur de Berlin et la fin de la guerre froide avaient poussé les Européens à réduire leurs dépenses militaires. Bercés de l'illusion de la fin de l'histoire et des conflits, nous avons baissé la garde, ne nous contentant plus en matière de défense que du strict minimum. Cette période est révolue et le déclenchement de la guerre en Ukraine il y a trois ans aurait dû sonner l'heure du réveil du Vieux Continent. Trop confiants dans notre allié Américain, nous avons cru que nous avions le temps et que notre effort militaire pourrait rester limité.

Donald Trump nous oblige à admettre que si nous voulons avoir une chance de dissuader Vladimir Poutine d'ouvrir de nouveaux fronts, nous devons prendre la main. La souveraineté ne se délègue pas. Elle ne se décrète pas non plus. Si le rêve d'une armée européenne reste hors de portée, nous devons au moins dès maintenant enclencher une phase de réarmement massif, produire plus et plus vite. Si l'augmentation de nos budgets de défense sert majoritairement à acheter plus de canons, d'avions et d'armes aux Américains, aux Sud-Coréens ou aux Israéliens, nous serons peut-être mieux préparés à affronter un conflit mais nous ne serons pas plus autonomes. En matière d'armement, l'Europe doit dépenser plus mais surtout plus européen. Nous disposons de tout le savoir-faire technologique mais nous sommes victimes de nos rivalités. Pas un seul pays de l'Union n'a acheté par exemple

un Rafale et nous préférons bien trop souvent tous acheter hors d'Europe plutôt que chez l'un de nos voisins. Cela est contre-productif en période de paix, cela devient totalement fou en période de guerre. On ne parviendra bien sûr pas en un claquement de doigts à créer des Airbus de l'armement pour chaque type d'arme. Mais l'exemple de MBDA dans les missiles démontre que de telles unions ne sont pas impossibles. Nous devons apprendre progressivement à répartir nos efforts en désignant des chefs de file et des champions nationaux pour des projets majeurs... La France s'occupe des chasseurs, l'Allemagne des tanks, d'autres des sous-marins ou des munitions. Et pour inciter les Européens à jouer la carte du patriotisme industriel, pourquoi ne pas commencer par obliger que l'accroissement des dépenses militaires qui seront soutenues par l'Europe n'aille qu'à des achats « made in Europe » ! ■

L'inextricable problème des prêts bancaires à la défense

DÉFENSE

L'altercation entre Donald Trump et Volodymyr Zelensky a entraîné une évolution de la politique de prêt de la BEI, levant ainsi une barrière au financement de la défense.

Mais les vannes du crédit sont loin d'être ouvertes pour le secteur.

Anne Drif

Le clash du Bureau ovale a fait sauter une nouvelle digue en Europe ce mercredi. Cette fois chez les banques. La présidente de la Banque européenne d'investissement (BEI), Nadia Calvino, s'est dite prête à ce que les activités exclues du financement de la défense « soient aussi limitées que possible ». Un signal attendu par la communauté financière : « Pourquoi financer l'armement si la banque elle-même détenue par les 27 Etats membres ne le fait pas ? » pointaient régulièrement les établissements de crédit. Mais le geste d'ores et déjà jugé insuffisant. « On ne va pas trouver comme ça des milliards, tacle un banquier. Ce ne sera pas massif. Ça n'adresse pas le problème. »

Une analyse partagée, pour une fois, par les industriels : « Tout nouvel ajustement des critères d'éligibilité constituerait un nouveau pas dans la bonne direction, réagit l'Association des industries aérospatiales et de défense de l'Europe (ASD). Toutefois, notre position reste inchangée, nous demandons l'inclusion complète des projets de défense dans la politique de prêt de la BEI. » Non seulement cette démarche renforcerait directement le secteur, mais elle « enverrait un signal important aux autres acteurs des marchés financiers, essentiellement privés, qui continuent souvent d'exclure l'industrie de la défense de leurs portefeuilles ».

Une vingtaine de cas difficiles

Plus personne ne croit à la solution miracle qui permettrait de financer d'un bloc l'économie de guerre. Il n'y a pas non plus de consensus sur qui doit payer. Au Forum de l'investissement dans la défense de la Commission européenne, fin novembre, des banques tchèques et allemandes ont renvoyé la charge sur les Etats.

Deux mois après, le directeur général par intérim de la Caisse des Dépôts, Olivier Sichel, lançait une nouvelle salve contre les banques « parfois restées sur des schémas anciens où il y a une doctrine ESG »,



Un artilleur ukrainien transporte un obus de 155 mm pour alimenter un canon Caesar, sur le front de Donetsk, dans l'est du pays. Photo Genya Savilov/AFP

qui bannit de la politique d'investissement les entreprises du secteur de la défense. « Je pense qu'il est utile que chacun fasse son travail et révise ses doctrines à la lueur de ce nouvel environnement géopolitique », a-t-il dit.

Des critiques répétées qui font réagir les banques françaises, déjà menacées par le ministre des Armées de voir le nom de récalcitrants placardés sur la place publique. « Ceux qui évoquent aujourd'hui des problèmes de "surconformité" des banques françaises vis-à-vis de l'industrie de la défense en particulier se trompent de cible. Il n'y a pas de stigmatisation sectorielle », réagit Maya Atig, la directrice générale de la FBE. « Les actions prises avec la Direction générale de l'armement ont permis de recenser une vingtaine de cas liés à des difficultés d'emprunt à ce jour, sur une base industrielle qui compte quelque 4.000 entités. Ces remontées ne sont pas liées au secteur mais le plus souvent à la solidité des bilans des PME concernées. »

Quid alors des accusations du ministre des Armées ? « C'est un cas pratique, où ce n'est ni Bruxelles, ni Paris qui demande à la banque en question de reconnaître cette expression d'"arme controversée" », s'était agacé Sébastien Lecornu à propos des difficultés d'un sous-traitant de la dissuasion nucléaire.

Justement, « les banques françaises ont demandé que soient précisés les textes européens sur les armes

« controversées », dit Maya Atig. Nous avons été à l'avant-garde de ce sujet avec les autorités françaises. Désormais, l'autorité européenne des marchés conseille de se référer à des armes en pratique interdites, et non plus à une notion floue. »

« Tous les signaux s'allument en rouge »

« C'est un combat inutile », juge néanmoins Stéphane Audrand, consultant en contrôle du commerce des armes, notamment auprès des banques. « Cela ne changera pas la pratique de certaines banques, car des pays ont signé des conventions comme l'interdiction des armes à sous-munitions et d'autres pas, comme les Etats-Unis, la Roumanie, la Finlande et la Grèce. La Lituanie en est même ressortie. » Selon lui, l'enjeu est de créer une base publique d'analyses des données extra-financières : « Aujourd'hui, ce sont des agences externes, comme S&P ou ISS, qui imposent leur lecture des traités sur le contrôle des armes. »

Et si l'on veut ouvrir grand les vannes du crédit par les banques européennes, les banques estiment que la solution est déjà connue : relâcher les contraintes de Bâle III alors que les Américains, les Canadiens comme les Britanniques appuient sur pause.

Ravivant le débat et les divisions en France, Emmanuel Macron a relancé l'idée de créer des « produits

d'épargne » et de « faire appel à la nation » pour « financer certains programmes » de défense. Une perspective qui avait déjà essuyé un tir de barrage de Bercy et des banques, au terme déjà d'un long débat. « Sur la question du fléchage du Livret A, nous avons déjà dit que les banques françaises employaient déjà une partie des encours pour financer le secteur de la défense », dit Maya Atig.

Les banques le répètent, le problème n'est pas le crédit mais le capital. « Le financement des besoins en fonds propres de la défense ne se régle pas en fléchant ou en piochant dans l'épargne populaire, mais en réfléchissant au moyen d'attirer des investisseurs capables de prendre du risque », dit la directrice générale. Même le directeur financier de Thales reconnaît avoir eu des difficultés à attirer des investisseurs en dehors du cercle des Anglo-Saxons.

Reste la question la plus brûlante : comment financer-t-on aujourd'hui l'industrie de l'armement au profit de l'Ukraine ? « Prenons exemple sur les Britanniques ! » dit un banquier. Londres a mis en place une facilité de garanties export de 1,6 milliard de livres pour permettre à Kiev d'acheter 5.000 missiles fabriqués à Belfast. « Tous les signaux s'allument en rouge quand on parle risque crédit sur l'Ukraine. Avec des garanties publiques, financer des armes pour Kiev devient "bankable" ». ■

L'idée d'une nouvelle banque transatlantique ressurgit

Le projet d'une « Banque de l'Otan » revient à l'ordre du jour. Celle-ci bénéficierait d'une capacité de financement de 100 milliards de livres et d'une notation AAA pour assurer des coûts d'emprunt à taux plancher.

Et si une nouvelle banque transatlantique venait réarmer l'Europe ?

Le projet d'une banque de la défense, poussée sous le premier mandat de Trump, puis par l'administration Biden, refait surface en Europe : la « Banque de l'Otan », rebaptisée DSR Bank (Defence, Security and Resilience Bank). Sa promesse est à faire pâlir les contrôleurs du budget des 27 Etats membres, à l'heure du réarmement général : 100 milliards de livres de capacités de financement et une notation AAA pour assurer des coûts d'emprunt à taux plancher.

« Il y a une nouvelle idée que j'aime : une banque du réarmement », a déclaré début février Radoslaw Sikorski, le ministre polonais des Affaires étrangères, courtisé par les banques internationales avec la montée en puissance éclair de son industrie de défense, sans préciser s'il parlait de la DSR Bank. L'Union européenne devrait explorer cette idée pour lever les financements dont elle a besoin afin de renforcer ses capacités de défense et dissuader la Russie, sur le modèle de la Banque européenne d'investissement et de la Banque européenne de développement qui ne peuvent pas financer les armes.

Le Premier ministre britannique a lui aussi été récemment interrogé par les parlementaires sur le sujet. Le leader libéral démocrate Ed Davey a pressé Keir Starmer de soutenir l'idée d'une Banque européenne du réarmement « afin que nous puissions financer une forte croissance des capacités industrielles sans avoir à couper le soft power vital de la Grande-Bretagne ». « Les discussions sont en cours » avec des alliés, a réagi le Premier ministre sur les futures capacités de financement.

Dans un entretien aux « Echos », Rob Murray, cet ancien responsable de l'innovation au sein de l'Otan qui promeut le projet, explique ainsi « avoir des discussions

actives avec de multiples investisseurs et décideurs à travers l'Europe et les Etats-Unis ». « Notre objectif est de signer une charte d'ici juin », affirme-t-il. Car forcément, dit-il, en dépit du clash à Washington vendredi dernier, « cette banque sera forcément transatlantique. Si l'on fait appel seulement à des capitaux européens, ses capacités seront forcément limitées, et la plus grosse base d'investisseurs dans le monde reste américaine ».

« Les Américains en voient le bénéfice », affirme l'ancien officier britannique, qui dit avoir le soutien de l'ancien parlementaire et président du comité du renseignement du Sénat Richard Burr, rallié au camp de Trump. Selon lui, le projet lancé avec des anciens banquiers de JP Morgan, est complémentaire de celui de la Banque européenne d'investissement, alors que Nadia Calvino, la présidente de la BEI, vient de déclarer mercredi vouloir aller plus loin dans le financement de la défense.

Il faudra doter la banque d'un capital de 20 milliards de livres.

« L'élargissement du champ d'action de la BEI reste contraint et suppose un large consensus politique », dit l'ancien de l'Otan. La défense n'est qu'un des champs d'intervention de l'organisme multilatéral européen. L'un de ses enjeux majeurs est de conserver sa notation AAA aux yeux des agences de notation. « Par définition, nous n'avons pas cette contrainte puisque nous serons une banque entièrement dédiée à la défense », ajoute-t-il.

Reste qu'il faudra pour les Etats doter la banque d'un capital de 20 milliards de livres. Et lever les suspensions en Europe auprès des Etats-majors, en particulier en France, sur le lancement depuis Londres d'une banque qui potentiellement pourrait conduire à financer surtout du matériel américain et anglo-saxon. « Si nous avons changé l'appellation de la banque, c'est pour mieux refléter son ouverture. Le projet intéresse bien au-delà de l'Otan, ses alliés, tels que l'Australie, la Nouvelle-Zélande ou la Corée du Sud », affirme Rob Murray. ■

La BEI va de nouveau accroître ses financements dans la défense

La Banque européenne d'investissement va proposer à ses actionnaires d'assouplir un peu plus les règles d'éligibilité des projets liés à la défense européenne. Elle s'attend à un doublement des financements dans ce domaine à plus de 2 milliards d'euros cette année.

Richard Hiault
— Envoyé spécial à Luxembourg

Tout sauf des armes. L'institution de financement de l'Union européenne, la Banque européenne d'investissement (BEI), a bien

l'intention de participer à l'effort de réarmement des pays de l'Union européenne. C'est ce qu'a annoncé, mercredi, Nadia Calvino, sa présidente, à l'ouverture du Forum BEI qui se tient à Luxembourg jusqu'à vendredi.

En 2024, les règles d'éligibilité des projets avaient déjà été assouplies, ce qui avait permis de doubler les financements à 1 milliard d'euros. L'institution veut faire plus. Dans une lettre adressée mardi aux dirigeants européens, Nadia Calvino les informe qu'elle proposera, lors de la réunion du conseil d'administration de la banque, le 21 mars, un nouvel ajustement des critères d'éligibilité des projets « afin de garantir

que les activités exclues soient définies plus précisément et aussi limitées que possible » pour tenir compte des nouvelles priorités politiques de l'UE. « Nous allons accroître le plus possible la flexibilité en réduisant au maximum les exclusions. Tout ne sera pas finançable », a confirmé un proche de la banque.

Des implications civiles plus nécessaires

A ce jour, la BEI peut financer des projets exclusivement consacrés à la défense et la sécurité sans qu'il ne soit nécessaire qu'ils aient des implications civiles. Protection des frontières terrestres, mobilité militaire, infrastructures, opérations de

déménagement et de décontamination, équipements et installations militaires à l'instar de baraquements pour les soldats ou encore des drones, sont dans le domaine des possibilités.

Néanmoins, la Banque s'interdit toujours de financer directement la fabrication de munition – balles, obus... En schématisant, la BEI allège certaines dépenses des ministères de la Défense des 27 pays de l'Union, ce qui permet de dégager des marges de manœuvre pour l'armement effectif de leurs forces armées.

A ce stade, quatorze projets sont en cours d'analyse. « Nous évaluons un camp militaire en Lituanie qui est

destiné à accueillir une brigade des forces armées allemandes », a indiqué la présidente.

Préserver la notation AAA

En 2024, la BEI a, par exemple, financé d'importants travaux dans le port danois d'Esbjerg afin de faciliter l'accostage des navires de l'Otan acheminant du matériel militaire américain. Avec ces chantiers en cours, il est probable que la BEI fera plus que doubler cette année ses financements de projets pour dépasser les 2 milliards d'euros. Au regard du plafond de l'enveloppe de 6 milliards d'euros de la Strategic European Security Initiative (SESI) adopté par la BEI

en 2021 pour la période s'étendant jusqu'à 2027 – le montant a été relevé à 8 milliards d'euros en 2022 –, il reste dans les soutes environ 5 milliards d'euros. La Banque entend également inscrire ce programme existant « dans un nouvel objectif transversal et permanent de politique publique ».

Nadia Calvino a indiqué lors du forum que ce plafond pourrait être dépassé. Néanmoins, a-t-elle averti, la hausse des activités de la BEI dans le domaine de la défense et de la sécurité ne doit pas menacer la notation AAA de l'établissement, ce qui lui permet de se financer sur les marchés obligataires à moindre coût. ■

Bruxelles dévoile son plan pour sauver l'automobile européenne en « danger »

AUTOMOBILE

La Commission a dévoilé, mercredi, son plan d'action pour le secteur.

Guillaume Guichard

Attaquée de toutes parts, l'industrie automobile européenne obtient de l'aide à Bruxelles. Simplifications des réglementations, subventions à la production de batteries... il s'agit de gagner la bataille de la voiture électrique, car celle-ci n'est « pas perdue », a estimé Stéphane Séjourné, vice-président de la Commission européenne. L'industrie automobile européenne est « en danger de mort », a-t-il néanmoins dramatisé. Et pour la sauver, « la Commission européenne sort de sa naïveté, protège et organise la filière, lui donne la possibilité de gagner en compétitivité », affirme-t-il. Tour d'horizon des mesures de ce plan d'action et de celles qui devront être précisées et confirmées d'ici à la fin de l'année.

● UN RÉPIT SUR LES ÉMISSIONS DE CO₂

Comme annoncé mardi par la présidente de la Commission, Ursula von der Leyen, les constructeurs ont obtenu un sursis qui devrait leur permettre d'éviter de payer des amendes s'ils ne parviennent pas à diminuer de 15% le CO₂ issu de leurs ventes en 2025. La Commission propose de prendre en compte leurs moyennes d'émissions sur trois ans, entre 2025 et 2027. Pour la suite – c'est-à-dire le futur pallier de baisse des émissions de 2030 et l'interdiction de vente de voitures thermiques neuves en 2035 –, Bruxelles a voulu, mercredi, se montrer ferme. « Nous maintenons les objectifs », a martelé le commissaire aux Transports, Apostolos Tzitzikostas.

Toutefois, la clause de revoyure de 2026, visant à faire le point avec les constructeurs sur leurs difficultés liées à l'électrification de leurs ventes, sera avancée. Elle sera ouverte dès le second semestre 2025, a dévoilé le dirigeant bruxellois. « Il n'y a pas de temps à perdre », a-t-il justifié. Cette clause de revoyure avait été intégrée à la



Pour soutenir la demande en voitures électriques, Bruxelles recommandera aux Etats membres de mettre en place des subventions à l'achat ciblées vers les ménages modestes. Roberto Pfeil/AFP

feuille de route de décarbonation du secteur sous la pression de l'ex-commissaire européen Thierry Breton.

« Nous étudierons dans ce cadre si d'autres technologies peuvent remplir un rôle dans l'atteinte des objectifs de neutralité carbone », a précisé le commissaire. L'Allemagne a déjà obtenu que les voitures roulant avec des carburants de synthèse puissent continuer à circuler après 2035.

● OBLIGATIONS POUR LES FLOTTES D'ENTREPRISES

Afin de « booster la demande » de voitures électriques, la Commission étudie « des obligations » impo-

sées aux entreprises pour verdir leurs flottes, a expliqué Stéphane Séjourné. Des quotas de voitures électriques pourraient leur être imposés. Mais Bruxelles ne propose à ce stade rien de précis, échaudé par les réponses divergentes obtenues après une large consultation publique ces derniers mois. Il faudra attendre fin 2025 pour que la Commission fasse des propositions dans ce domaine.

Toujours pour soutenir la demande en voitures électriques, Bruxelles recommandera aux Etats membres de mettre en place des subventions à l'achat ciblées vers les ménages modestes. Elle s'inspire là directement du leasing social cher à

Emmanuel Macron et mis en place en France depuis début 2024.

● ACCÉLÉRER LE DÉVELOPPEMENT DE LA VOITURE AUTONOME

Distancée par les Etats-Unis et la Chine, qui font déjà circuler les taxis sans chauffeur, l'Union européenne veut essayer de rattrapper son retard. Pour faciliter le développement des voitures autonomes et des fonctionnalités d'auto-conduite, la Commission européenne propose de faire ce qu'elle sait faire de mieux : uniformiser les règles sur le Vieux Continent. Aujourd'hui, aucun pays ne dispose de législation complète sur le sujet.

L'UE veut donc mettre en place une « alliance des véhicules connectés et autonomes » afin de standardiser le plus possible les architectures logicielles et composants électroniques des voitures. Objectif : gagner en effet d'échelle et simplifier la tâche des sous-traitants. Voiture autonome et véhicules du futur : ces projets bénéficieront de financements public-privé d'un milliard d'euros sur la période 2025-2027.

● SOUTENIR LES PRODUCTEURS DE BATTERIE

Les fabricants de batterie européens traversent actuellement leur « vallée de la mort ».

Le français ACC ou le suédois Northvolt rencontrent de grandes difficultés liées à la montée en cadence de leur production. Dans le même temps, les acteurs chinois qui dominent le marché souffrent de surcapacités de production. Ils inondent le secteur de batteries à prix cassés, menaçant de tuer prématurément l'industrie européenne naissante.

Pour assurer la survie des fabricants européens, la Commission veut mettre en place des subventions à la production, comme le font les Etats-Unis avec l'Inflation Reduction Act (IRA). L'ONG Transport et Environnement estime que ces aides pourraient atteindre 20 à 30 euros par kilowattheure de batterie produite, sachant qu'une voiture est dotée d'une batterie de 50 à 90 kWh. La Commission n'a toutefois donné aucun chiffre.

Bruxelles veut aussi inciter les champions asiatiques de la batterie à transférer compétences et technologies aux Européens, via la création de coentreprises pour leurs projets de gigafactories sur le Vieux Continent. Ce pourrait être l'une des conditions pour obtenir des subventions européennes, par exemple. Une technique utilisée justement par les autorités chinoises durant les décennies précédentes pour faire monter leurs constructeurs en compétence.

● DÉBAT SUR LE CONTENU LOCAL

Bruxelles veut profiter de ce plan d'action pour augmenter la part des matériaux et pièces produites en Europe dans les voitures électriques. Elle entend mettre en place des « exigences de contenus européens pour les cellules de batterie et certains composants des véhicules électriques vendus dans l'UE », précise Stéphane Séjourné. Les aides obtenues dans le cadre des subventions à la décarbonation pourraient à terme être soumises à des conditions de made in Europe.

Le sujet fait cependant débat dans l'industrie entre constructeurs et sous-traitants. Les premiers veulent toujours pouvoir se fournir en Chine par exemple, afin de faire baisser le prix de leurs voitures, quand les seconds insistent sur la nécessité de disposer d'une base industrielle solide en Europe avec tout un tissu de fournisseurs. ■

MSC étend son empire avec l'accord sur le canal de Panama

MARITIME

A la faveur de la transaction entre Blackrock et le conglomérat hongkongais Hutchison, le premier armateur mondial MSC va très sensiblement renforcer sa manutention portuaire dans le monde.

Denis Fainsilber

Grâce au bras de fer très politique sur l'exploitation du canal de Panama, sur le point de trouver un épilogue, MSC va, par ricochet, sensiblement renforcer sa présence dans une série de grands ports mondiaux, en particulier en Europe.

Avec l'accord annoncé mardi entre Blackrock et l'empire CK Hutchison du milliardaire Hongkon-

gais Li Ka-shing, MSC (Mediterranean Shipping Company), le premier armateur mondial pour les porte-conteneurs, déjà présent dans la manutention portuaire avec plus de 70 terminaux exploités dans 31 pays, va étendre son empire dans ce domaine.

Une artère stratégique

Selon cet accord global, qui ouvre une période de négociation exclusive de près de cinq mois avant finalisation, Hutchison Ports (PPC) va lâcher beaucoup plus que l'administration des deux points d'entrée et sortie du canal de Panama. Au grand soulagement de Donald Trump qui dénonçait la mainmise chinoise sur cette artère stratégique. Pour 22,8 milliards de dollars, le grand conglomérat de l'ancienne colonie britannique va aussi céder le contrôle de 43 autres installations portuaires dans 23 pays.

En résumé, tous ses ports saufs ceux situés sur les côtes chinoises, dont le fief de Hong Kong. Le repreneur opérationnel de cette vaste

transaction conclue entre entreprises privées n'est autre que le groupe TIL (Terminal Investment Ltd), co-investisseur dans la transaction aux côtés de Blackrock.

Or, cette société, créée en 2000, pour garantir des capacités de chargement-déchargement dans les grands ports pour son principal client, le géant italo-suisse MSC, compte trois actionnaires à son capital : MSC (majoritaire), Global Infrastructure Partners (GIP) qui est tombé récemment dans l'escarcelle de Blackrock fin 2024, et le fonds souverain de Singapour GIC.

Un des leaders mondiaux des portiques

Autrement dit, une occasion en or pour MSC d'accroître son périmètre portuaire, notamment au Mexique, en Australie, au Moyen-Orient et en Europe, à la faveur du retrait du hongkongais.

En 2022 déjà, MSC avait racheté les ports africains du groupe Bollore pour 5,7 milliards de dollars. Sur le Vieux Continent, Hutchison

prépare en particulier sa sortie de Rotterdam, le premier port européen sur lequel il est leader de la manutention, celle de Felixtowe, le grand port de conteneurs de Grande-Bretagne, et la cession de la grande plaque tournante de Barcelone, où il compte parmi les grands.

En revanche, il est absent des ports français en tant qu'opérateur. Si la transaction arrive à son terme, MSC « deviendra incontournable

dans les trois premiers ports européens, devenant leader à Rotterdam, comme il l'est déjà à Anvers aux côtés du singapourien PSA, et comme il l'est devenu à Hambourg », détaille le site Le Marin. De plus au Havre, MSC est actuellement en train de doubler ses installations avec l'édification de portiques géants, dans le cadre d'un investissement en cours de 900 millions d'euros. ■

22,8

MILLIARDS DE DOLLARS

Le montant de la transaction réglée par Blackrock pour le rachat des deux points d'entrée et sortie du canal de Panama détenus par le géant hongkongais Hutchison Ports.

SIGNAUX GIROD

Société anonyme au capital de 13 422 500 €
Siège social : 881, route des fontaines - 39400 BELLEFONTAINE
646 050 476 R.C.S. LONS-LE-SAUNIER (SIS : FR0000060790)

ASSEMBLEE GENERALE MIXTE DU 27 MARS 2025
Modalités de mise à disposition des documents préparatoires

Les actionnaires de la société SIGNAUX GIROD sont invités à participer à l'Assemblée Générale Mixte (Ordinaire et Extraordinaire) qui se tiendra le 27 mars 2025, à 10 heures, au siège social de la Société situé 881, route des fontaines - 39400 Bellefontaine.
L'avis de réunion valant avis de convocation comportant l'ordre du jour et les projets de résolutions, a été publié le 14 février 2025 au Bulletin des Annonces Légales Obligatoires n°20. Les modalités de participation et de vote à cette Assemblée figurent dans cet avis. Vous pouvez consulter et télécharger les documents relatifs à l'Assemblée sur le site internet : <https://girod-group.com/investisseurs>
Les documents prévus par les articles R.225-83 et R.225-89 du Code de commerce sont tenus à la disposition des actionnaires au siège de la société à compter du 11 mars 2025 ou peuvent être adressés sur demande envoyée au siège social ou par email à l'adresse suivante : actionnaires@signauxgirod.com

Le Conseil d'administration

La franchise attire les candidats à la création d'entreprise

COMMERCE

Selon une enquête les franchiseurs ont accéléré le pas sur la manière d'être présents auprès de leurs affiliés.

Clotilde Briard

En temps de conjoncture plus incertaine, la franchise semble rassurer les Français ayant envie de créer leur entreprise. Parmi le tiers d'adultes qui aimerait devenir entrepreneurs, 52 % envisagent de le faire en franchise. Soit une hausse de 9 points par rapport à 2023, selon la nouvelle enquête annuelle de la Franchise Banque Populaire/FFF (Fédération française de la franchise).

Les 18 à 24 ans en sont encore plus friands. 55 % d'entre eux rêveraient d'être les dirigeants de leur propre société. Et parmi eux, 66 % auraient en tête de le faire en franchise, soit 6 points de plus qu'en 2023. « Ce modèle séduit particulièrement les jeunes. Mais toutes générations confondues, ce qui plaît, c'est l'accompagnement qu'il apporte », estime Anthony Clément, directeur du développement Professionnels et Entreprises de Banque Populaire. Dans ce contexte bon nombre de franchiseurs ont accéléré le

pas sur la manière d'être présents auprès de leurs affiliés, notamment pour aider au recrutement des salariés ou pour trouver la bonne localisation de leur point de vente.

Neuf sur dix ont ainsi renforcé l'animation de leur réseau. Presque autant ont choisi d'intensifier les formations et mettent l'accent sur l'optimisation du digital pour communiquer avec les clients.

Activité stable

Disposer du maximum d'outils est d'autant plus nécessaire que, après une année 2023 plutôt euphorique, le chiffre d'affaires de la franchise s'est stabilisé en 2024. Il n'a progressé que de 0,3 % à 88,6 milliards d'euros, selon les données de la FFF. Dans le même temps, le nombre de points de vente, 90.600, reculait de 1,4 %. Ces évolutions restent cependant meilleures que pour les succursales des réseaux.

Tous les secteurs ne sont pas logés à la même enseigne. La restauration rapide a ainsi vu ses ventes s'accroître de 16,6 % en 2024, en lien avec un nombre d'établissements progressant de près de 11 %. Le chiffre d'affaires des points de vente œuvrant dans le bâtiment, comme les poseurs de stores, gagnent 14,4 %. 61 % des franchisés ouvrent leur point de vente dans le même département que leur activité précédente. Et 75 % restent dans leur région. ■

AVIS D'ENQUÊTES PUBLIQUES

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Liberté - Égalité - Fraternité
PRÉFECTURE DE LA SEINE-SAINT-DENIS

RAPPEL - AVIS D'INFORMATION PRÉALABLE À L'OUVERTURE DE LA PARTICIPATION DU PUBLIC PAR VOIE ÉLECTRONIQUE

Une participation du public par voie électronique est organisée pendant 30 jours consécutifs, du 4 mars 2025 au 3 avril 2025 inclus, concernant le projet de construction du Campus hospitalo-universitaire Saint-Ouen Grand Paris Nord (CHUSOIGN) sis 23 avenue du Capitaine Glamer à Saint-Ouen-sur-Seine (93400).

Elle sera ouverte en mairie de Saint-Ouen-sur-Seine (93400) dans le département de la Seine-Saint-Denis.

Pendant toute la durée de la participation du public, le dossier concernant ce projet sera tenu à la disposition du public à l'adresse suivante : <https://www.registre-numerique.fr/ppve-chu-saintouen> au plus tard à la date d'ouverture de la participation du public par voie électronique, soit le 4 mars 2025, à 8h00.

Le dossier sera également consultable, sur demande, sur support papier, auprès de la préfecture de la Seine-Saint-Denis, bureau de l'environnement, située 1, esplanade Jean Moulin, 93007 Bobigny cedex.

Le public peut formuler des observations et propositions pendant toute la durée de la participation :

- sur un registre dématérialisé et sécurisé du site dédié à l'enquête à l'adresse suivante :

- <https://www.registre-numerique.fr/ppve-chu-saintouen>

- par courriel à l'adresse suivante : ppve-chu-saintouen@mail.registre-numerique.fr

Toute information relative au projet peut être demandée auprès du maître d'ouvrage, l'Assistance Publique-Hôpitaux de Paris, 55 boulevard Diderot - CS22305 - 75610 PARIS CEDEX auprès de Monsieur Jean-Baptiste HAGENMULLER, directeur délégué, direction générale, jean-baptiste.hagenmuller@aphp.fr et/ou de l'université Paris Cité, Monsieur Ronan LE BAUT, DGSA Développement Immobilier des Sites, Direction Générale des Services, 85 boulevard Saint-Germain - 75006 Paris, ronan.le-baut@u-paris.fr

Les observations et propositions qui ne sont pas transmises par voie électronique ou qui sont adressées à l'issue de la période de participation, à savoir après le 3 avril 2025, ne sont pas prises en considération.

Conformément au II de l'article L. 123-19-2 du code de l'environnement, le projet d'arrêté préfectoral ne pourra pas être définitivement adopté avant l'expiration d'un délai permettant la prise en considération des observations et propositions déposées par le public. Sauf en cas d'absence d'observations et de propositions, ce délai ne pourra être inférieur à 4 jours à compter de la date de clôture de la consultation.

Au terme de la participation du public par voie électronique, il sera statué par arrêté du préfet de la Seine-Saint-Denis sur la demande présentée par l'Assistance Publique-Hôpitaux de Paris et le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche.

À l'issue de la participation du public par voie électronique, une synthèse des observations et propositions déposées par le public, mentionnant les réponses et, le cas échéant, les évolutions proposées par le maître d'ouvrage pour tenir compte des observations et propositions du public, est rédigée par le service politiques et police de l'eau de la direction régionale et interdépartementale de l'environnement, de l'aménagement et des transports (DRIEAT) de la Seine-Saint-Denis. Cette synthèse sera publiée sur le site dédié à la participation du public par voie électronique et sur le site internet de la préfecture de la Seine-Saint-Denis, pendant une durée d'au minimum 3 mois.

La décision d'autorisation ou de refus d'autorisation environnementale sera prise par arrêté du préfet de la Seine-Saint-Denis, préfecture de la Seine-Saint-Denis - direction de la coordination des politiques publiques et de l'appui territorial - bureau de l'environnement, 1 esplanade Jean Moulin - 93007 BOBIGNY CEDEX.

Le présent avis est consultable sur le site internet des services de l'Etat dans le département de Seine-Saint-Denis à l'adresse suivante : <https://www.seine-saint-denis.gouv.fr/Actions-de-l-Etat/Environnement-paysages-risques-naturels-et-technologiques-bruit-nuisances-publicite/2-EAU/Enquetes-et-consultations-du-public-en-cours/Dossiers-Loi-sur-l-eau/Participation-du-public-par-voie-electronique>

EP 25-112 / contact@publiegal.fr



Ancien patron de Puma, Björn Gulden a pris les rênes du groupe allemand début 2023. Photo Daniel Karmann / AP / Sipa

Adidas en première ligne des droits de douane de Trump

MODE

L'équipementier sportif allemand veut croître cette année sur tous ses marchés, et même de plus de 10 % en Amérique du Nord où il réalise près du quart de ses ventes.

Thibaut Madelin
— Bureau de Berlin

Malgré la guerre commerciale, Adidas ne perd pas son optimisme après une année de redressement spectaculaire. « Bien sûr, il existe actuellement de nombreuses incertitudes macroéconomiques, a reconnu mercredi son patron, Björn Gulden. Mais avec des produits que nous pensons tendance et avec la mentalité d'être agile et local, je ne vois aucune raison pour laquelle nous ne réussirions pas. » Le groupe vise ainsi un chiffre d'affaires

en hausse d'au moins 10 % pour sa marque Adidas et un résultat opérationnel de 1,7 à 1,8 milliard d'euros. « Cela signifie que nous continuerons à progresser pour devenir une entreprise saine avec une marge opérationnelle de 10 % », a précisé l'ancien patron de Puma, qui a relancé le leader européen, basé lui aussi à Herzogenaurach en Bavière. Le cours d'Adidas a cédé jusque 3,9 % à l'ouverture de la séance, pour revenir dans le vert en fin de matinée. Les analystes s'attendaient à un objectif de résultat opérationnel de plus de 2 milliards d'euros cette année.

La marque aux trois bandes veut croître sur tous ses marchés, et même de plus de 10 % en Amérique du Nord, qui a représenté l'an dernier 22 % de ses ventes de 23,7 milliards d'euros. Un optimisme qui contraste avec les incertitudes pesant sur les exportateurs allemands après la décision du président américain, Donald Trump, de taxer à 25 % les importations venant d'Europe. La décision doit prendre effet début avril.

Le groupe allemand, qui a profité l'an dernier des déboires de son grand rival Nike, le leader mondial, base son optimisme sur la dynamique de ses ventes outre-Atlantique. Celles-ci ont certes reculé de 2 % sur un an, mais elles ont rebondi de 15 % au quatrième trimestre. L'effet de stocks élevés qui avait pesé sur les ventes dans la première partie de l'année s'est estompé, a-t-il indiqué.

Bénéfice net de 832 millions

Toute la question est de savoir comment le géant allemand pourra contourner les barrières douanières américaines, qui pourraient affecter à la fois ses exportations d'Europe mais aussi de Chine. Selon Moody's, Adidas fait partie des marques de mode les plus exposées aux tarifs douaniers, même si le groupe a diversifié sa production, la transférant de Chine vers d'autres pays asiatiques comme le Vietnam ou le Cambodge.

L'an dernier, Adidas a profité de l'Euro de football, du succès de ses modèles vintage de sneakers Samba et Gazelle, mais aussi de sa

nouvelle stratégie visant à réparer les relations avec les commerçants et vider les stocks de Yeezy - dont la vente a été stoppée après les propos antisémites de Mister Ye, le rappeur et designer anciennement connu sous le nom de Kanye West, cocréateur de la collection.

Le groupe, qui a revu plusieurs fois à la hausse ses objectifs au cours de l'année, a enregistré un chiffre d'affaires de 23,7 milliards d'euros, en hausse de 11 %. Le résultat opérationnel est passé de 268 millions à 1,3 milliard d'euros. La marge opérationnelle a atteint 5,6 %, contre 1,3 % en 2023. Le bénéfice net a atteint 832 millions, contre une perte nette de 14 millions en 2023. ■

23,7

MILLIARDS D'EUROS

C'est le chiffre d'affaires enregistré en 2024 par Adidas. Un résultat en hausse de 11 %.

Les géants de la mode tentent d'esquiver la guerre commerciale de Donald Trump

Très présents aux Etats-Unis, les grands acteurs de l'habillement comme Adidas ou H&M sont en première ligne face aux risques de droits de douane américains. Pour s'immuniser, certains explorent de nouvelles chaînes d'approvisionnement.

Edouard Lederer

Et s'il était possible de passer entre les gouttes ? Pour les géants mondiaux du textile et de l'habillement, très présents sur le marché américain, les menaces de guerre commerciale agitées par Washington n'empêchent pas une dose d'optimisme. Dans ses résultats publiés mardi matin, Adidas estime encore pouvoir croître de 10 % en Amérique du Nord, l'un de ses principaux marchés. Une note récemment publiée par Moody's estime que le pire n'est pas certain.

En première ligne, outre Adidas, H&M, Inditex (Zara) et Hugo Boss présentent une importante exposition au marché américain, souligne Moody's. « De nombreuses entreprises européennes de l'habillement et du luxe se sont tournées vers le marché américain ces dernières années,

car la croissance s'est ralentie en Chine et la demande reste faible en Europe », relèvent les auteurs. « Les droits de douane augmenteront le coût de ces produits pour les consommateurs américains. En conséquence, ils pourraient réduire leurs dépenses, ce qui nuirait à l'activité des entreprises » - leurs marges comme leurs revenus.

Danger de « tarifs »

Toutefois, l'effet des droits de douane sur les performances financières des entreprises variera en fonction de l'exposition de leur chiffre d'affaires aux Etats-Unis, souligne l'agence, mais aussi d'autres facteurs, par exemple la structure de leur chaîne d'approvisionnement.

Selon les estimations de Moody's, le marché américain représente autour de 22 % des revenus pour H&M (environ 4,5 milliards de dollars de revenus) comme pour Adidas (autour de 5 milliards d'euros). L'exposition est évaluée à 15 % du chiffre d'affaires pour Hugo Boss (un peu plus de 500 millions d'euros) mais reste à peine supérieure à 5 % pour Inditex (autour de 2,5 milliards d'euros), le géant espagnol (Zara) étant particulièrement diversifié sur le plan géographique.

Concernant le danger de « tarifs » (droits douaniers), le « mot préféré » de Donald Trump, la situation n'est pas beaucoup plus claire.

Beaucoup dépend de la logistique extrêmement diversifiée de chacun de ses acteurs : certaines pièces d'habillement peuvent provenir de zones géographiques n'étant pas (à ce stade) visées par l'administration américaine. « Les entreprises d'articles de sport comme Adidas ont tendance à fabriquer la majeure partie de leurs produits au

Vietnam, au Cambodge, en Chine et en Indonésie. A l'exception de la Chine, la plupart de ces pays ne sont pas soumis aux droits de douane américains pour l'instant », constate Moody's, qui n'exclut pas toutefois qu'ils soient rattrapés à leur tour.

Se « régionaliser » davantage

Le risque ? Que certains de ces pays présentent un excédent commercial jugé trop élevé avec les Etats-Unis et se retrouvent dans le viseur. Un risque déjà bien identifié par le secteur. Interrogé par Reuters le mois dernier, Adam Karlsson, le directeur financier d'H&M, reconnaissait le besoin de retravailler sa chaîne logistique, et d'acheter des habits et des accessoires fabriqués par des fournisseurs plus près de ses marchés clés en Europe et aux Etats-Unis.

« Pour bien des raisons, nous devons créer une chaîne d'approvisionnement plus régionalisée, à la fois pour des raisons géopolitiques [...] et pour améliorer notre réactivité et l'offre aux clients », a indiqué le responsable. Le groupe suédois a alors expliqué explorer des options pour se fournir davantage en Amérique centrale, pour servir les marchés américains et brésiliens. ■

« Nous devons créer une chaîne d'approvisionnement plus régionalisée, à la fois pour des raisons géopolitiques [...] et pour améliorer notre réactivité. »

ADAM KARLSSON
Directeur financier d'H&M

En retard dans l'IA, l'Inde cherche la parade à la déferlante DeepSeek

INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

En Inde aussi, l'arrivée du chinois DeepSeek dans l'IA générative a été vécue comme un « moment Spoutnik ».

Le gouvernement va aider à l'émergence de champions nationaux, mais accuse beaucoup de retard.

Clément Perruche

— Correspondant à New Delhi

Mi-février, Narendra Modi, le Premier ministre indien, présidait avec Emmanuel Macron le Sommet pour l'action sur l'IA à Paris. Un sommet entre deux puissances moyennes dans le domaine de l'intelligence artificielle, dominé par les Etats-Unis et ChatGPT, l'outil d'OpenAI, mais aussi par la Chine, depuis les annonces de DeepSeek et son désormais célèbre modèle RL qui a rebattu les cartes de l'IA mondiale.

Même si des doutes subsistent sur la réalité des dépenses de la start-up chinoise, DeepSeek a montré qu'il était possible d'entraîner une IA générative convaincante sans débours des centaines de millions de dollars comme les Américains. Un « moment Spoutnik » pour les Etats-Unis, mais aussi pour l'Inde.

« Les annonces de DeepSeek ont suscité l'inquiétude du gouvernement indien », avance Prasanto Kumar Roy, expert indépendant en politiques numériques. En l'occurrence, les performances de la start-up chinoise ont mis en lumière le retard que l'Inde accuse dans le domaine. « L'Inde accorde beaucoup d'importance à l'autonomie stratégique. Ce qu'elle craint, c'est d'être à la merci d'une puissance étrangère qui pourrait la priver du jour au lendemain d'un service numérique, à l'image de ce qui s'est passé en Russie avec les paiements après l'invasion de l'Ukraine », poursuit l'expert.

Dans le monde de la tech, DeepSeek a été un choc. Mais l'arrivée de la plateforme chinoise est aussi la preuve, pour les entrepreneurs indiens, que la bataille contre les géants américains n'est pas forcément perdue d'avance. Quelques jours seulement après les annonces de DeepSeek, Ashwini Vaishnav, le ministre de l'Electronique et de l'Informatique, a annoncé que l'Inde disposerait de son propre grand modèle de langage (LLM) d'ici dix mois. Ces annonces ont toutefois suscité la circonspection dans le milieu de la tech indienne. « C'est improbable. Vous ne pouvez pas développer un LLM en dix mois. Ce n'est pas quelque chose qui se décide à coups d'annonces gouvernementales », estime Prasanto K. Roy. « L'Inde a investi l'IA de manière tardive. Nous avons dix ans de retard sur la Chine. Et puis, l'Inde est une démocratie au fonctionnement moins vertical et un peu plus chaotique. Rares sont les initiatives venant du gouvernement qui sont de véritables succès. »

Innovation frugale

« Personne ne croit vraiment à la possibilité de développer un modèle aussi performant que ChatGPT. Parce que nous ne pouvons pas rivaliser avec OpenAI pour l'instant », abonde Rajeev Chandrasekhar, ex-ministre de l'Electronique et de l'Informatique. Selon lui, plutôt que de s'obstiner à vouloir développer un LLM local, l'Inde devrait se focaliser sur le développement de petits modèles de langage (SLM) : des programmes destinés à résoudre des problèmes dans des domaines



Le Premier ministre de l'Inde, Narendra Modi, a coprésidé avec Emmanuel Macron le Sommet pour l'action sur l'IA à Paris, mi-février. Photo Ludovic Marin/AFP

spécifiques, comme la santé, l'éducation, l'agriculture.

Ces modèles, moins complexes que les LLM, requièrent moins de données pour être entraînés, moins de puissance de calcul et donc moins de ressources financières. Un SLM compte en général moins de 15 millions de paramètres, contre 175 milliards pour des LLM comme ChatGPT. « Notre approche doit se baser sur des cas d'usage. C'est de l'innovation frugale. Dépenser des milliards pour rivaliser avec les Etats-Unis et la Chine n'a pas de sens », souligne l'ex-ministre.

Modèles en source ouverte

Concernant les LLM, l'Inde peut, en attendant, « s'appuyer sur les modèles existants », estime Rajeev Chandrasekhar. D'autant qu'il n'y a « pas d'urgence immédiate » à les remplacer, ajoute Prasanto K. Roy. Nombre de modèles déjà déployés, à l'instar de RL, du modèle Le Chat créé par le français Mistral AI, mais aussi de Llama-3, celui développé par Meta, sont en source ouverte.

Des start-up indiennes pourraient donc théoriquement s'inspirer de leur code pour rattraper leur retard et développer rapidement une IA « maison ». « Cela permettrait de ne pas partir de zéro, explique Prasanto K. Roy. Mais cela prendra forcément plus de dix mois. Car disposer du code ne fait pas tout. Il faut ensuite entraîner votre IA avec d'immenses bases de données. Cela prend du temps et consomme beaucoup d'énergie. »

Cela coûte surtout des sommes folles. Et les enveloppes nécessaires pour entraîner un modèle dépassent largement les budgets dont disposent actuellement les start-up du secteur. D'autant que l'Inde investit très peu dans la recherche. Les dépenses de R&D dans l'industrie et les services représentent seulement 0,28 % du PIB. Un paradoxe. Car l'Inde utilise déjà massivement l'IA : le pays le plus peuplé du monde est déjà le deuxième marché en nombre d'utilisateurs pour ChatGPT.

« Dépenser des milliards pour rivaliser avec les Etats-Unis et la Chine n'a pas de sens. »

RAJEEV CHANDRASEKHAR
Ex-ministre de l'Electronique et de l'Informatique indien

L'an dernier, le gouvernement indien s'est doté d'une nouvelle agence, baptisée « IndiaAI », destinée à faire émerger des champions nationaux dans le secteur. Dotée d'un budget de 1,2 milliard de dollars, celle-ci a pour mission première de se procurer 18.000 cartes graphiques qu'elle va mettre à disposition d'une sélection de start-up, de chercheurs et d'étudiants.

Mise à disposition de cartes graphiques

« En Inde, beaucoup d'entreprises de l'IA ont du potentiel, mais ne peuvent pas concrétiser leur projet car elles n'ont pas encore levé de l'argent

auprès des fonds de capital-risque, ce qui empêche d'acheter les cartes graphiques et d'avoir de la puissance de calcul », explique aux « Echos » Abhishek Singh, le directeur de l'agence, qui aurait déjà reçu plus de 60 candidatures.

40 % du budget d'IndiaAI, soit 500 millions de dollars, va aller à l'achat de ces précieuses cartes graphiques et à leur mise à disposition à un tarif subventionné, autour de 1 dollar par heure et par carte graphique, contre 2,5 dollars en moyenne. 14.000 cartes graphiques auraient déjà été achetées auprès d'acteurs spécialisés dans le « cloud computing ». Le reste du budget

sera distribué sous la forme de capital d'amorçage pour certaines start-up et ira à la création de laboratoires destinés à l'IA partout dans le pays.

De quoi rattraper la Chine et les Etats-Unis ? « Ils sont devant, c'est sûr. Même la France, avec Mistral. Notre problème, c'est que beaucoup de nos talents vont à l'étranger pour bâtir les modèles des autres. Mais il ne faut pas être défaitiste. Regardez ce que nous sommes parvenus à faire dans le nucléaire ou le spatial. Nous avons réussi à faire atterrir un module lunaire avec très peu de moyens. Nous avons donc les capacités », sourit Abhishek Singh. ■

La Chine fait de l'intelligence artificielle une priorité nationale pour 2025

Le Premier ministre chinois a salué les progrès du pays en matière d'IA dans son discours de rentrée, mercredi. Le pays compte s'appuyer sur le phénomène DeepSeek pour donner un nouvel avantage compétitif à ses industries.

Raphaël Balenieri

— Envoyé spécial à Pékin

C'est la deuxième priorité de la Chine pour 2025, juste derrière le soutien à la consommation. Dans la foulée du phénomène DeepSeek, le Premier ministre chinois a promis mercredi à Pékin de nouveaux investissements dans la tech et notamment l'intelligence artificielle, à l'occasion de son traditionnel discours de rentrée.

Pour Pékin, l'objectif est de rattraper les Etats-Unis dans la recherche fondamentale, mais surtout de développer les applications, et ainsi faire émerger un « système industriel moderne » au moment où la guerre commerciale fait rage avec les Etats-Unis.

Sans jamais la nommer, Li Qiang a d'abord rendu un hommage subliminal à la start-up chinoise d'IA, devenue ces dernières semaines la nouvelle coqueluche nationale. Fin 2024, cette jeune entreprise de 140 salariés a sidéré la Silicon Valley en publiant deux modèles moins énergivores en calcul que les modèles américains, et donc bien moins chers à entraîner. A présent, toutes les entreprises chinoises du pays sont en train d'intégrer les modèles de DeepSeek, dans une nette accélération de la course à l'IA.

La « locomotive » de la tech

En 2024, « la capacité d'innovation s'est renforcée : les circuits intégrés, l'IA et la technologie quantique ont fait de nouveaux progrès », a dit le numéro deux du régime dans son rapport d'activité présenté aux quelque 3.000 « députés » de l'Assemblée nationale populaire, la chambre d'enregistrement du pays, qui se réunit une fois par an en plénière à Pékin.

Pour 2025, Li Qiang a annoncé un « mécanisme » qui permettra

une « augmentation régulière des investissements dans les industries du futur », sans donner plus de détails. « Nous favoriserons l'essor de la biofabrication, des technologies quantiques, de l'intelligence artificielle incarnée et de la 6G », a encore promis le Premier ministre, qui a dit vouloir faire des groupes de la tech des « locomotives » pour toute l'économie chinoise.

Outre « l'extension des grands modèles » d'IA, la Chine veut égale-



ÉCOUTEZ NOTRE PODCAST LA STORY

La grande bataille de l'IA ne fait que commencer et DeepSeek, la météorite chinoise de l'IA dans « La Story », le podcast d'actualité des « Echos ».

ment développer les terminaux du futur, comme les « véhicules autonomes et connectés », les « smartphones et ordinateurs personnels IA » ainsi que les robots intelligents. La capacité de calcul, qui est absolument clé pour l'IA, sera mieux répartie à l'échelle du pays, a également promis Li Qiang.

Soutien au plus haut niveau

Ce n'est pas la première fois que le Premier ministre mentionne l'IA dans son discours. L'année dernière, le terme avait été prononcé trois fois, autant que cette fois-ci. Mais cette année, le sujet est devenu encore plus critique, la Chine voyant dans DeepSeek un moyen pour relancer son économie qui connaît un net ralentissement depuis la fin du Covid.

Bien qu'encore vagues, ces annonces arrivent deux semaines après que Xi Jinping a reçu à Pékin tous les grands patrons de la tech, dont Liang Wenfeng, le créateur de DeepSeek. Cette rencontre au plus haut niveau a été interprétée comme la preuve d'un soutien politique au secteur. ■

Avec le 18-20, plus on l'ouvre, moins on dit de bêtises.

Bienvenue à nos nouveaux lecteurs !

+ 27% de visites et
+ 118% d'inscrits sur l'application*

*Dès le premier mois, vs moyenne mensuelle 2024
Source : Piano Analytics



Les Echos
Prenez un temps d'avance



L'appli
hour
des
Echos



Téléchargez l'app

Après une année tourmentée pour Atos, des premiers signes de reprise

INFORMATIQUE

L'ex-fleuron français de l'informatique affiche un net recul du chiffre d'affaires en 2024, mais indique une reprise des commandes en fin d'exercice.

Le nouveau dirigeant présentera son plan stratégique mi-mai.

Thomas Pontiroli

Enfin du mieux pour Atos ? L'ex-fleuron français de l'informatique tente de sortir la tête de l'eau après une année 2024 marquée par un recul de ses performances et une restructuration financière majeure.

Il a annoncé, mercredi, un chiffre d'affaires annuel en baisse organique de 5,4 % (contre -4 % attendus par le groupe), à 9,6 milliards d'euros sur un an, et une marge opérationnelle de 2,1 %. L'entreprise continue de souffrir de la réduction de ses contrats et d'un marché atone dans certaines régions.

Résiliations de contrats

Les difficultés persistent pour les deux branches d'Atos. Eviden, qui regroupe la cybersécurité, les supercalculateurs et l'installation de logiciels, accuse un recul organique de 6,7 %. La branche Tech Foundations, spécialisée dans l'infogérance, est en retrait de 4,1 %. Ces baisses sont attribuées à des réductions de périmètres contractuels et des résiliations de contrats dans plusieurs régions clés, notamment en Amérique du Nord et au Royaume-Uni.

Malgré cette dynamique négative, le groupe a enregistré une reprise de son activité commerciale en fin d'année. Les prises de commandes ont atteint 2,7 milliards d'euros au quatrième trimestre, soit un ratio de 117 % du chiffre d'affaires sur la période.

« Au quatrième trimestre, notre activité commerciale a retrouvé une dynamique favorable, portée par un changement positif de perception chez nos clients, qui ont considéré l'amélioration de notre notation de crédit [revenue à B-, NDLR] », s'est félicité le nouveau PDG du groupe depuis octobre, Philippe Salle. Ce chiffre reste toutefois insuffisant pour redresser la trajectoire annuelle, avec un ratio global de prises de commandes de 82 % en 2024, contre 94 % l'année précédente.

Atos sort à peine d'une restructuration financière d'envergure, finali-

sée en décembre. L'entreprise a réussi à réduire sa dette brute de 2,1 milliards d'euros grâce à une conversion en capital et à l'injection de nouveaux financements.

Cette opération a permis d'alléger le fardeau financier du groupe et de stabiliser son bilan, mais elle s'est accompagnée de coûts importants. Le flux de trésorerie disponible s'est enfoncé à -2,2 milliards d'euros, sous l'effet de la fin des actions ponctuelles d'optimisation du fonds de roulement et d'investissements massifs dans les supercalculateurs.

-5,4 %

LA BAISSÉ ORGANIQUE

du chiffre d'affaires d'Atos, à 9,6 milliards d'euros sur un an.

« La restructuration étant achevée, nous pouvons désormais nous concentrer sur notre transformation et la fourniture de services innovants à nos clients », veut rassurer le nouveau dirigeant. Un plan stratégique sera dévoilé le 14 mai lors du Capital Markets Day.

Cession de Worldgrid

Dans sa quête de stabilisation, Atos poursuit son programme de cessions. La vente de Worldgrid à Alten pour environ 300 millions d'euros est bouclée. Mais les discussions avec l'Etat français pour la cession des activités stratégiques (supercalculateurs, systèmes de commandement militaire et cybersécurité) avancent à un rythme plus lent. L'offre non engageante de 500 à 625 millions d'euros prévoit une période d'exclusivité jusqu'au 31 mai 2025, mais aucun accord ferme

n'a encore été annoncé. En outre, Atos a engagé un processus de cession de Mission Critical Systems (solutions de sécurité et résilience dédiées aux infrastructures critiques, à la défense et à la surveillance). Aucune autre cession n'est prévue, prévient Philippe Salle, qui ne compte pas « dépecer le groupe ». Dans les colonnes du « Figaro », le dirigeant a aussi appelé à revenir à une structure plus simple, incluant la réunification de Tech Foundations et Eviden, un moindre recours aux cabinets de conseil et un allègement de la structure managériale.

Malgré un environnement de marché en baisse, Atos aborde 2025 avec un esprit « conquérant », selon son nouveau capitaine. En Bourse, le titre - très chahuté et volatil depuis des mois - augmentait de 25 % en séance, à 0,0042 euro. ■

Havas veut retrouver la croissance dans un marché publicitaire à deux vitesses

PUBLICITÉ

Le groupe a confirmé aux marchés sa prévision de croissance pour 2025, alors que plusieurs de ses rivaux sont en difficulté.

Nicolas Richaud

Pas facile de passer après tous ses petits camarades au bal des publications financières annuelles. Mais Havas, qui dévoilait ses résultats mercredi soir, devrait parvenir à redonner du baume au cœur des marchés, échaudés la semaine passée par la contre-performance du géant britannique de la publicité WPP, qui a lourdement chuté sur la place de Londres.

Le groupe français vient de confirmer ses prévisions pour l'année 2025, avec une croissance organique de son revenu net devant se situer au-dessus de 2 %. Ce qui positionnerait Havas sur la troisième marche du podium des grands groupes de communication en matière de dynamique de crois-

sance, derrière le leader Publicis et Omnicom, et devant Dentsu, ainsi qu'IPG et WPP, qui devraient tous deux être en recul sur l'exercice en cours. « Il y a actuellement des craintes sur le secteur. Mais pour l'heure, nous ne ressentons aucun ralentissement économique dans nos chiffres, ni volonté de moins investir du côté de nos clients », souligne Yannick Bolloré, le PDG de Havas et président du conseil de surveillance de Vivendi, interrogé par « Les Echos ».

Une perte de contrat qui coûte cher

En 2024, Havas a vu son revenu net reculer de 0,8 % à taux de change et périmètre constants sur un an, à 2,74 milliards d'euros, après une croissance organique de 4,3 % en 2023. La raison ? Le groupe a perdu le budget marketing de Pfizer l'an passé. Un très gros contrat.

« Cela nous coûte 3 points de croissance organique, qui aurait dû se situer un peu au-dessus de 2 %, indique Yannick Bolloré. Mais cela reste des résultats historiques dont nous nous félicitons. En dépit de ce contrat en moins, notre marge opérationnelle a atteint un niveau record à 338 millions d'euros, soit 12,4 % de profitabi-

lité, car nous avons eu le temps de recalibrer et réduire nos coûts de structure. Ce qui démontre toute l'agilité d'Havas. »

Point fort du groupe, la santé pèse désormais 29 % du chiffre d'affaires total d'Havas, contre 31 % en 2023. Il y a quelques semaines, les marchés s'inquiétaient des velléités de la nouvelle administration Trump, qui aurait eu pour projet d'interdire la publicité télévisée pour les médicaments aux Etats-Unis, un immense marché pour cette activité d'Havas. « Pour nous, ce n'est pas un sujet car

si jamais cela se concrétise, les marques concernées redéploieraient leurs investissements sur d'autres médias », fait valoir Yannick Bolloré.

Constituer « une base d'investisseurs solides »

Mi-décembre, le groupe de publicité a fait son retour en Bourse sur la place d'Amsterdam, après le big bang de Vivendi. La firme contrôlée par la famille Bolloré s'est en effet scindée en quatre entités distinctes : Canal+, Havas, Louis Hachette Group (Prisma, Hachette...) et

Vivendi englobant Gameloft et une kyrielle de participations, dont Universal Music Group. L'objectif ? Effacer la décote de conglomerat dont le groupe disait souffrir.

Mais aujourd'hui, Havas a une capitalisation boursière de 1,3 milliard d'euros, un niveau loin des objectifs annoncés avant la scission (3,4 milliards). « Le recul de WPP a entraîné toute l'industrie vers le bas. Mais nous sommes confiants sur notre trajectoire boursière et la confirmation de notre prévision 2025 devrait rassurer les marchés, expose



Alain Jocard/AFP

Yannick Bolloré. Nous devons constituer une base d'investisseurs solides et les convaincre de nous suivre sur le long terme. Dès ce vendredi, nous commençons une tournée de roadshows en Europe et nous irons ensuite aux Etats-Unis en avril. »

En attendant, Yannick Bolloré est récemment monté au capital de Havas, dont il détient autour de 3 % via YB6, une société par actions simplifiée qu'il possède intégralement. Groupe Bolloré demeure l'actionnaire de référence de la société avec 31,05 % de participation. ■

« Society » lance une plateforme de documentaire vidéo

PRESSE

Absent d'Internet, le magazine a réussi à capter un lectorat jeune par un ton marqué et des couvertures qui captent l'air du temps.

Pour ses dix ans, il lance Society+, une plateforme consacrée aux documentaires vidéo.

Florent Vairel

Les ventes ont beau s'éroder d'année en année, il est toujours en kiosque. Dix ans après son lancement, le quinzomadaire « Society » affiche 7.500 abonnés papier et une diffusion payée de 40.000 exemplaires en 2024, en baisse de 25 % sur trois ans. Ce jeudi, pour son annivers-

saire, il va même se décliner dans l'univers numérique avec le lancement d'une plateforme vidéo, baptisée « Society+ ». Le pari d'installer dans la durée un nouveau magazine, dans un secteur en déclin, était pourtant loin d'être gagné.

Le premier numéro sort le 6 mars 2015 et s'écoule à 100.000 exemplaires. Un succès presque en dépit du bon sens, pourrait-on dire. Jusqu'au dernier moment, la rédaction n'arrive pas à se mettre d'accord sur la une. Elle titre finalement sur « Et si votre voisin était un baron de la drogue ». Surtout, le magazine sort un jour de grève de Presstalis, la principale société de distribution de presse. « On a frôlé l'accident industriel, se rappelle Franck Annese, président du groupe So Press. De notre côté, on avait du cash pour tenir trois semaines, c'était inespéré. » La consécration vient avec le deuxième numéro : François Hollande, alors président de la

République, leur accorde une interview. Gagné.

Dès le départ, le patron et ses acolytes Marc Beaugé et Stéphane Régy se concentrent sur le ton. Ils réécrivent tous les papiers. « Je passais ma vie à réécrire », confie Franck Annese. Ils veulent un style simple, sans fioriture mais avec humour, celui qui pousse le lecteur au bout d'un récit bien articulé.

Un titre qui sort du lot

Peu à peu, « Society » sort du lot avec des couvertures qui deviennent virales. Il y a celle post-13 novembre, où est mis en une un échange de SMS entre Franck Annese et son directeur artistique.

« Vous êtes chez vous ? - On est à la maison, on vient d'apprendre. Putain. Et maintenant il se passe quoi ? »

Le genre de messages que tous les Parisiens s'étaient peu ou prou échangés le soir de l'attentat.

« Ça parlait aux gens », rembobine le dirigeant.

Il y a aussi celles de la période Covid. Le magazine continue de sortir alors que la grève Presstalis (une autre) empêche toute remontée d'argent. Certaines couvertures font mouche, et une partie de la société (surtout les jeunes) se retrouve dans ce magazine qui saisit l'air du temps.

L'été 2020 signe l'apothéose du magazine, avec deux numéros spéciaux sur Xavier Dupont de Ligonès, parus au cœur de l'été. Quatre journalistes ont été mobilisés pendant cinq ans (pas à temps plein) pour raconter par le menu le fait divers qui passionne les Français depuis neuf ans. Le succès est inespéré, les deux numéros réunis se vendent à 450.000 exemplaires.

Depuis, le magazine n'a plus fait autant parler de lui mais il reste enraciné dans le paysage de la presse française. En 2024, c'est la couverture sur le rappeur P.Diddy qui signe

la meilleure vente de l'année. A contrario, celle avec l'interview de Squeezie ne marche pas.

Dix ans après le lancement, le boss ne relit plus les articles et toute la machine s'est structurée, avec 150 équivalents temps plein, dont trois rédacteurs en chef. Deux d'entre eux repassent systématiquement sur chaque article, histoire de maintenir le ton.

De lourds investissements

Côté chiffres, So Press, qui édit entre autres le titre « So Foot », l'autre locomotive du groupe, affiche un chiffre d'affaires de 22 millions d'euros en 2023, en baisse récurrente depuis quelques années (24 millions en 2021), et un résultat net de 2,4 millions d'euros.

Pour l'exercice 2024, le résultat devrait chuter à moins de 500.000 euros (estimation), notamment à cause de rentrées publicitaires en baisse, mais aussi et surtout à

cause des lourds investissements réalisés. Ce 6 mars, So Press met en effet en ligne sa plateforme vidéo Society+. La promesse : 200 documentaires disponibles au lancement, sur la même ligne éditoriale que le magazine - essentiellement des achats, avec des nouveautés tous les mois -, pour un prix de 4,90 euros par mois. L'objectif : 30.000 abonnés au bout d'un an.

L'idée est venue après que plusieurs articles de « Society » sont devenus des documentaires, dont celui sur un festival de heavy metal sur un bateau croisière de la Floride à la Jamaïque, issu du premier numéro. Depuis, plusieurs ont été coproduits par So Press. Le groupe a même noué un partenariat avec la boîte de production Federation.

So Press pourra mettre à profit sa propre expertise en audiovisuel : 40 % du résultat net provient de la production en majorité de publicités pour le compte d'entreprises. ■

Lovable, le suédois qui explose dans l'intelligence artificielle

INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

Baptisée au départ « Gpt-engineer », elle permet de créer des logiciels rapidement grâce à l'IA.

La start-up a récemment levé 15 millions de dollars.

Charlie Perreau

La Suède est connue pour avoir donné naissance à des stars de la tech comme Spotify, Klarna... et bientôt Lovable ? Cette start-up, qui permet de créer des logiciels rapidement et facilement, fait beaucoup parler d'elle depuis quelques semaines dans le petit monde de la tech européenne. La raison ? Des chiffres impressionnants. Trois mois après son lancement fin novembre 2024, elle revendique 17 millions de dollars de revenus annuels récurrents (ARR), un indicateur phare dans le monde du logiciel.

Lovable revendique au total plus de 500.000 utilisateurs (dont 30.000 payants) qui créent plus de 30.000 nouveaux produits par jour. Son histoire a commencé mi-2023.

Deux entrepreneurs, Anton Osika et Fabian Hedin, développent « Gpt-engineer » un projet open source explorant la manière dont l'IA pourrait aider les développeurs à créer des logiciels. Il a vite fait sensation sur la plateforme GitHub (propriété de Microsoft).

« Après l'explosion de Gpt-engineer, nous avons voulu le rendre plus accessible [...]. Nous avons donc créé une version Web commerciale appelée gptengineer.app, destinée à être utilisée par des utilisateurs non techniques », est-il écrit sur le site de Lovable. C'est ainsi qu'est née la start-up fin 2023, au logo en forme de cœur multicolore. Un choix assez atypique dans le monde masculin de la tech.

Prompt pour créer un site

La prise en main de la plateforme est effectivement très simple. Il suffit de lui faire une demande (à la manière d'un prompt dans ChatGPT ou Le Chat) et l'outil génère des centaines de lignes de codes en quelques minutes. Il propose aussi une prévisualisation du site souhaité ainsi que des recommandations. Sur les réseaux sociaux, les messages élogieux sur l'utilisation de Lovable pleuvent : « Je suis amoureux du produit », « Merci d'avoir créé un produit qui donnera vie à tant de nouvelles idées », etc. Au-delà des

prouesses techniques, comment la start-up est devenue virale dans le secteur ? « Un, nous avons trouvé une nouvelle loi de mise à l'échelle pour des systèmes agencés plus fiables. Deux, nous avons posté tout ce que nous avons réalisé sur X », a indiqué Anton Osika fin décembre sur X.

Contacté, le dirigeant n'a pas répondu à notre demande d'interview. « Les Echos » ont également contacté un salarié français installé à Paris chargé du développement de la start-up. Celui-ci n'a pas donné suite à notre sollicitation.

Il n'y a pas que les utilisateurs qui sont enchantés par la start-up. Les investisseurs aussi. La start-up a levé récemment 15 millions de dollars auprès de Creandum, Visionaries Club et de business angels. Elle avait déjà levé 7,5 millions de dollars en octobre 2024 auprès notamment d'Hummingbird Ventures, byFounders (un syndicat d'investisseurs) ou encore Emblem, un fonds de capital-risque français qui investit à la

fois en France et dans les pays nordiques. « Je n'ai jamais vu un tel engouement des utilisateurs pour un produit depuis que nous avons investi dans Spotify », a déclaré Fredrik Casel, associé de Creandum, dans un communiqué.

Le « no code » bouleversé

Lovable vient ainsi concurrencer une multitude de logiciels de « no code », qui permettent de créer des logiciels, des sites Web ou des applications sans écrire de lignes de code. Selon le cabinet américain Gartner, d'ici à 2026, 75 % des nouvelles applications d'entreprises seront créées avec du « no code » ou du « low code » (peu de code, en français), contre moins de 25 % en 2020.

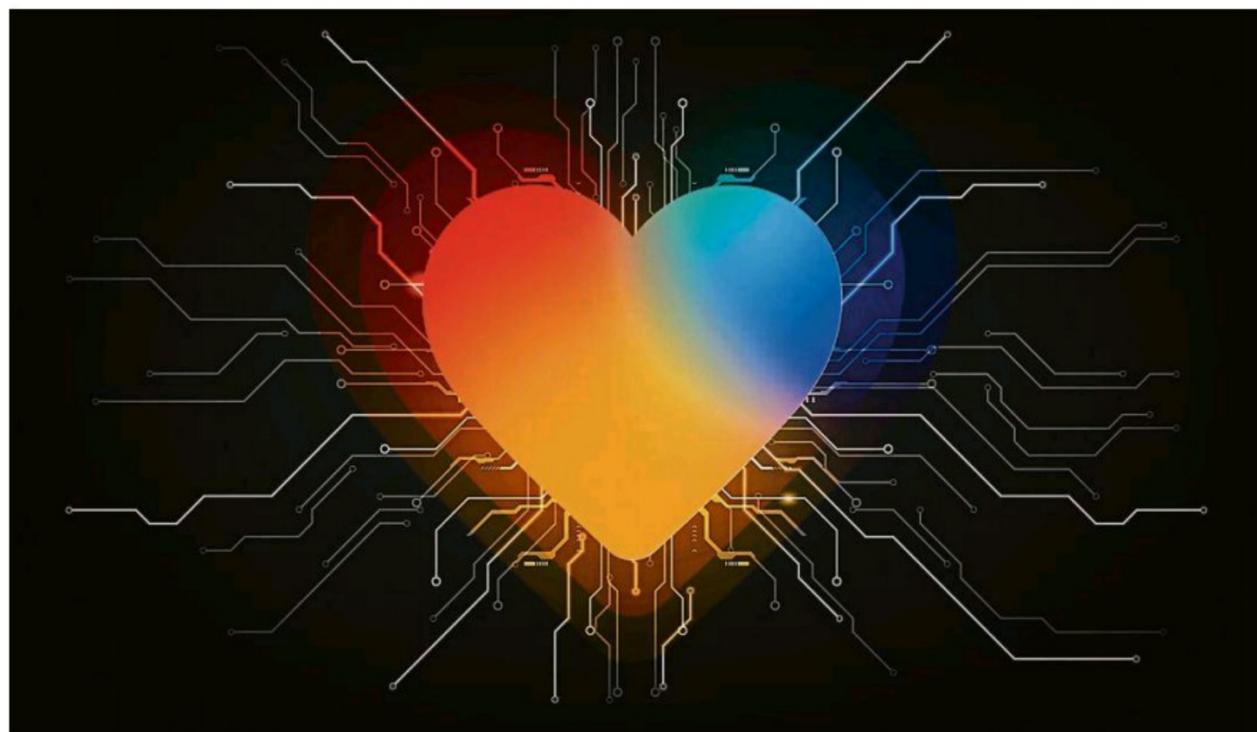
Une poignée d'acteurs trône le marché dont les Américains Webflow et Bubble. Un des 17 salariés de Lovable, Henrik Westerlund, a d'ailleurs été très direct sur X : « Webflow est officiellement mort. »

Il y a quelques jours, Webflow a sorti une fonctionnalité à base d'IA qui permet de générer un site encore plus rapidement. En 2024, elle a racheté Intellimize, une plateforme d'optimisation de site web. Lovable entend continuer sur sa lancée fulgurante et atteindre les 100 millions de dollars de revenus d'ici à la fin de l'année, selon l'un de ses employés sur X. ■

75 %

DES APPLICATIONS

d'entreprises seront créées avec du « no code » ou du « low code » d'ici à 2026.



Lovable revendique, trois mois après son lancement fin novembre 2024, 500.000 utilisateurs (dont 30.000 payants). DR

Comet s'offre un nouveau départ

RHTECH

La société, qui met en relation freelances et grands groupes, annonce avoir levé 10 millions d'euros.

Laurent Potel, l'ancien patron de Reezocar, prend la direction de la start-up.

Camille Wong

L'explosion du travail indépendant – les freelances – ces dix dernières années a fait naître une ribambelle de start-up. Toutes, ou presque, développent des plateformes de mise en relation entre freelance et entreprises, avec leurs spécificités : clients grands comptes, ESN (entreprise de services du numérique) ou PME, spécialisation dans certains métiers ou généralistes.

Comet, elle, fait le choix des grands groupes et des freelances en particulier dans la tech. La start-up, qui a déjà levé plusieurs fois des fonds, annonce un nouveau financement de 10 millions d'euros, en capital. « Nous allons y adosser de la dette, ce qui fera de cette levée la plus importante de l'histoire de Comet », commente Laurent Potel, le dirigeant de la start-up.

Nouvelle gouvernance et nouveau cycle

Par le passé, Comet a en effet levé 11 millions d'euros en 2018, et 4 millions en 2022 dont 2,5 millions de « venture debt ». Le tour est dirigé par Daphni, investisseur historique, et le family office de Laurent Potel. FJ Labs, Otium Capital et Kima Ventures remettent aussi au pot, Tomcat et Founders Future font leur entrée au capital.

En plus du financement, la start-up change de direction, avec l'arrivée de Laurent Potel, l'un des premiers business angel de Comet. Selon nos informations, l'ancien patron de Comet, Eric Didier, a été révoqué par ses actionnaires à l'été 2024. Ce dernier, qui avait été recruté en 2019, a depuis rejoint LeGratin comme « late cofounder », une plateforme concurrente. « Nous avons changé de gouvernance et je suis

heureux d'entamer un nouveau cycle », se contente de préciser Laurent Potel. L'entrepreneur a cofondé en 2014 Reezocar, start-up dans la vente de véhicules d'occasion. Rachetée par Société Générale en 2020, l'entreprise a cessé ses activités à l'automne dernier.

Un nouveau départ pour la société, qui compte mettre l'accent sur de nouvelles expertises, comme la cyber, l'IA ou la data. Comet doit néanmoins évoluer dans un environnement plus difficile pour les plateformes de freelance. Les grands comptes freinent les achats de prestations intellectuelles et, de fait, le recours aux freelances.

La start-up compte mettre l'accent sur de nouvelles expertises comme la cyber, l'IA ou la data.

Le secteur reste par ailleurs concurrentiel, avec plusieurs plateformes présentes notamment sur l'IT, comme LeHibou, Crème de la Crème ou FreelanceRepublik. Avec aussi de la casse, comme Talent.io (recrutement, notamment de freelances) placée en redressement judiciaire en 2024.

De son côté, Comet revendique être rentable depuis deux ans, mais ne précise pas son Ebitda. Elle indique néanmoins avoir atteint les 77 millions de chiffre d'affaires l'année dernière, un chiffre stable par rapport à 2023. « C'est un marché qui, surtout en 2024, a été complexe pour toutes les sociétés du secteur, on est content d'être globalement stable », souligne le patron, qui est référencé chez une soixantaine d'entreprises du CAC 40 et SBF 120.

Et de poursuivre : « L'enjeu pour nous est de faire partie des deux ou trois plateformes freelancing des grands comptes et de faire se rejoindre l'offre et la demande pour les deux parties. » La start-up, qui compte une cinquantaine de salariés, veut également mettre l'accent sur le recrutement d'une trentaine de salariés, sur la diversification des métiers (marketing digital, RH...) et développer de nouveaux services pour sa communauté de freelances. ■

Cure51 s'allie à l'AP-HP dans la lutte contre le cancer

HEALTHTECH

Cinq des trente-neuf hôpitaux parisiens de l'AP-HP vont permettre à la start-up française d'avoir accès aux données relatives aux tumeurs et aux profils des survivants.

Marion Simon-Rainaud

Séquencer l'ADN des survivants pour fabriquer un nouveau médicament, telle est l'ambition de Cure51. Créée en 2022, la start-up traite et analyse des volumes massifs de données afin d'accélérer les découvertes de traitements et d'améliorer la précision des diagnostics, pour une médecine plus personnalisée. Au lieu de faire tour-

ner les machines à la recherche de combinaisons infinies, son cofondateur Nicolas Wolikow raconte avoir voulu « prendre le problème à l'envers » par rapport à d'autres jeunes pousses comme Aqemia, Ikto ou encore Qubit. Cure51 identifie les patients survivants et décèle les combinaisons moléculaires qui expliqueraient leur survie, le tout pour les trois cancers les plus agressifs – pancréas, cerveau et poumon.

50 ADN de survivants

La start-up annonce avoir signé un partenariat de collaboration scientifique avec l'Assistance publique – Hôpitaux de Paris (AP-HP), qui lui donne accès aux données de cinq hôpitaux spécialisés dans le traitement du cancer du pancréas. A savoir la Pitié Salpêtrière, Paul-Brousse, Beaujon, Henri-Mondor et Saint-Antoine. Plus de 50 cas de survivants du cancer du pancréas

métastatique, considérés par les médecins comme « exceptionnels », seront partagés avec la start-up pour identifier les facteurs biologiques déterminants qui expliquent leur survie. C'est ce que l'on appelle une « signature » moléculaire.

« En alliant données cliniques et expertise médicale, nous espérons mieux comprendre les mécanismes de résistance et améliorer les chances de survie des patients », pointe Louis de Mestier, professeur et oncologue à l'hôpital Beaujon. En 2023, 16.000 nouveaux cas de cancer du pancréas ont été diagnostiqués en France. Il est considéré comme le quatrième plus meurtrier en France. Dans les cinq années qui suivent le diagnostic de stade métastatique, seuls 3 % des patients en moyenne y survivent. Dans le cadre de ce partenariat, Cure51 va ainsi bénéficier de l'expertise des services d'oncologie de l'AP-HP, le plus grand

centre hospitalier universitaire d'Europe avec ses 8 millions de patients chaque année (dont 60.000 en cancérologie). Et ainsi « pousser nos recherches beaucoup plus loin et beaucoup plus vite », souligne Nicolas Wolikow, à la tête de la quarantaine d'employés de Cure51.

« En alliant données cliniques et expertise médicale, nous espérons mieux comprendre les mécanismes de résistance et améliorer les chances de survie des patients. »

LOUIS DE MESTIER
Professeur et oncologue à l'hôpital Beaujon

« Plus loin, plus vite »

En contrepartie, l'entreprise parisienne s'engage à « effectuer le séquençage des tissus tumoraux des patients de l'AP-HP et à en restituer l'intégralité des résultats aux hôpitaux qui les ont transmis », pour améliorer la prise en charge des patients ou des projets de recherche. Lorsqu'un scientifique utilise la plateforme (chargement les données par exemple), il pourra ensuite consulter les résultats du séquençage génomique réalisés par Cure51. Idem pour les échantillons d'humains à analyser (biopsies et

prélèvements sur les tumeurs). Les deux parties ont opté pour un partage de revenus. « Comme on est sponsor de l'étude, on paie tout (transport, logistique, RH, test, etc.) puis on restitue les résultats aux centres ainsi que 10 % des revenus à hauteur de leur contribution », détaille ainsi Nicolas Wolikow.

La start-up, qui ne génère pour l'instant aucun revenu, a levé 15 millions d'euros auprès notamment du fonds d'investissement français Sofinnova Partners, de l'américain Life Extension Ventures et du japonais Hitachi Ventures.

La solution de Cure51 est disponible dans 42 pays du monde et plus de 70 centres médicaux (les 39 de l'AP-HP comptabilisés comme un) utilisent la plateforme pour les 1.500 survivants identifiés dans le monde. D'ici à trois ans, Nicolas Wolikow projette d'avoir signé avec 500 centres médicaux. ■

Sarcelles, symbole du titanique chantier de la rénovation des quartiers

URBANISME

La ville de la région parisienne avait érigé le premier « grand ensemble » de France.

Sa refonte récente, à coups de centaines de millions d'euros, suscite toujours des espoirs malgré un bilan en demi-teinte.

Hugo Robert

C'est une cité emblématique de la région Ile-de-France, sous le feu des projecteurs lorsqu'elle était le fief de Dominique Strauss-Kahn, qui en fut le maire avant d'être propulsé à Bercy en 1997. Une commune à 15 kilomètres au nord de Paris entrée dans l'histoire, surtout, pour avoir jadis donné vie au premier - et toujours un des plus importants - « grand ensemble » de France : les Lochères, un immense quartier de barres et de tours érigé en deux décennies, à partir de 1955, dans un contexte de pénurie de logements, sur les champs d'une petite commune de 8.500 âmes. Aujourd'hui, Sarcelles compte 60.000 habitants. Et les deux tiers d'entre eux vivent dans ce « grand ensemble » aux allures de laboratoire de la politique de la ville.

Depuis quinze ans, de gigantesques travaux sont en effet menés dans la sous-préfecture du Val-d'Oise, sous l'égide de l'ANRU, l'agence nationale de la rénovation urbaine. Avec un espoir : attirer une classe moyenne et favoriser la mixité sociale. Au prix de plusieurs centaines de millions d'euros, des pans entiers de la ville ont été démolis et reconstruits. Des tours ont été mises à terre, des rues ont été créées et des résidences élevées, améliorant sensiblement la vie des habitants, souvent jeunes - presque un sur deux est âgé de moins de 30 ans. Mais sans changer la donne pour autant.

35 % de pauvreté

A l'instar de ces cités-dortoirs construites pendant les Trente Glorieuses pour loger et sortir les travailleurs immigrés des taudis de banlieue et des appartements parisiens insalubres, Sarcelles s'est paupérisée et repliée sur elle-même. Plombée par le chômage de masse, la commune reste, à son grand dam, assimilée aux travailleurs défavorisés. Plus de 20% des actifs y sont sans

emploi. Le taux de pauvreté, lui, tutoie les 35%. Le grand quartier des Sablons, au sein des Lochères, peut en témoigner. Il a été le premier, à Sarcelles, à être rénové par l'ANRU, au milieu des années 2000. Le seul, aussi, où les travaux sont achevés : pas moins de 500 appartements démolis, 630 reconstruits et 1.233 réhabilités dans le patrimoine du bailleur CDC Habitat. Montant du chantier : 268 millions d'euros.

Dans la maison de quartier, les anciens habitants butent sur le nom des précédentes rues et l'emplacement des immeubles, tant les travaux ont bouleversé le paysage urbain. « Tout n'est pas parfait - certains immeubles ne sont pas terribles - mais les travaux ont ouvert le quartier. Avant, on vivait coupés du reste de la ville », observe un habitant qui a grandi dans une des tours démolies.

Le quartier a en effet été désenclavé (avant les travaux, il était fermé et aucune voiture ne pouvait entrer) et les dédales de blocs uniformes ont laissé place à des îlots d'immeubles, tous différents, reliés au reste de Sarcelles. Les bâtiments en pierre de taille sont de bonne facture, n'excèdent pas cinq étages et sont bordés d'espaces verts. De nombreuses aires de jeux pour enfants, des équipements sportifs et des jardins partagés ont été construits. Des grands espaces communs encouragent jeux et rencontres... mais, aussi, des trafics en tout genre et l'insécurité. Patrick Haddad, maire socialiste de Sarcelles depuis 2020, parle de « réussite » sur l'aménagement du quartier, la clarification des axes de circulation et les aires de jeu. Mais « la démolition est allée un peu trop loin », regrette-t-il : « On a perdu le cachet sarcellois. On pourrait être n'importe où en France. » « On a rénové ce quartier en faisant des gestes architecturaux ambitieux. Ça a de la gueule », plaide un de ses prédécesseurs, François Pupponi (divers gauche), aux manettes de la ville lorsque les travaux ont été lancés en 2007. Mais lui-même admet que « cela

« La démolition est allée un peu trop loin. On a perdu le cachet sarcellois. On pourrait être n'importe où en France. »

PATRICK HADDAD
Maire de Sarcelles.



A Sarcelles, 15 000 logements ont été construits entre 1955 et 1974 à 15 kilomètres au nord de Paris. Photo Laurent Grandguillot/RÉA

vieillit très vite » : « Les bailleurs ont pris des majors de la construction qui ont fait appel à des sous-traitants et la qualité des chantiers mis en œuvre n'a pas été au rendez-vous », tacle celui qui fut aussi, de 2014 à 2017, le président de l'ANRU.

La « sarcellite »

Le pari de la mixité sociale, en particulier, n'a pas été tenu : les habitants du parc social ont presque tous été relogés sur place et rares ont été les propriétaires occupants à se tourner vers les quelques appartements privés. Sarcelles peine à se défaire de ses handicaps structurels et de sa mauvaise image, même si elle se bat contre les dealers et les marchands de sommeil et n'a pas été le théâtre de grandes émeutes urbaines comme Villiers-le-Bel, dans le même Val-d'Oise, ou Clichy-sous-Bois, dans le département voisin de Seine-Saint-Denis. Cette mauvaise réputation, Sarcelles la doit à une étiquette accolée dès les années 1960. Le changement brutal d'un mode de vie au milieu des tours, la densité des logements et des faits divers avaient donné naissance à la « sarcellite », un

symbole du mal-être des banlieues diffusé par les médias.

Pour changer le regard porté sur elle, la ville mise désormais sur la montée en puissance, financée en partie par l'ANRU, d'un campus universitaire encore balbutiant avec 500 étudiants, dans ce même quartier des Sablons. L'ouverture au public, en janvier, de la station Numix, tiers-lieu numérique pour les étudiants de l'IUT de Cergy-Pontoise et les start-up, doit lui permettre de franchir un palier. « Si on réussit le pari d'avoir une ville plus mixte, rénovée, avec du commerce diversifié et un IUT qui se développe, ce sera plus attractif pour les entreprises », espère Patrick Haddad.

Les entreprises n'ont jamais eu leur place à l'intérieur de la cité-dortoir et n'ont pas vocation à en avoir davantage, mais l'amélioration de l'offre commerciale à Sarcelles est un argument de poids pour la vitalité économique de l'unique zone d'activité, partagée avec Villiers-le-Bel en périphérie de la ville et qui a elle aussi connu un démarrage difficile. Longtemps plombée par les émeutes de 2007 de Villiers-le-Bel,

elle n'attire des entreprises que depuis peu et reste fragile.

Aujourd'hui, c'est un autre bout de ville, le quartier Watteau-Jaurès, qui doit être transformé dans le cadre du nouveau programme de l'ANRU lancé il y a... dix ans, ce qui témoigne de la lenteur de ces processus. Sont prévues 1.879 réhabilitations, 522 démolitions et 450 constructions pour une enveloppe de 232 millions d'euros. Des travaux de désenclavement doivent y être menés, avec une attention particulière apportée au volet environnemental. « Il ne fera pas bon vivre dans le grand ensemble s'il n'y a pas d'adaptation au changement climatique. Nous allons davantage remettre la nature en ville et désimperméabiliser les sols », souligne Julien Solo, directeur du renouvellement urbain chez CDC Habitat, à la manœuvre.

Et cette fois - le changement est majeur -, les logements sociaux ne seront pas reconstruits dans le quartier, mais ailleurs dans l'agglomération Roissy Pays de France et dans le département du Val-d'Oise. « L'idée, c'est de passer sous la barre des 50 % de logements sociaux contre 57 %

aujourd'hui à Sarcelles », ambitionne Patrick Haddad, qui rêve d'amener enfin de la mixité grâce à la construction de 450 logements privés par des promoteurs et des filiales d'Action Logement. Mais l'ampleur de ces opérations de relogement s'annonce délicate. La plupart des habitants ne veulent pas quitter leur logement et tirer un trait sur leurs liens familiaux et amicaux. « Ils seront accompagnés pour trouver un logement qui leur convienne. L'idée ce n'est pas de contraindre les gens. On essaiera de trouver une solution pour ceux qui veulent absolument rester », assure le maire.

Dans ce type d'opération, « le coût psychologique du relogement, notamment pour les personnes âgées, est très important », insiste le sociologue Thomas Kirszbaum, spécialisé sur les études sur le renouvellement urbain. « L'ANRU reste arc-boutée sur une vision datée de promotion de la mixité sociale. Il faut actualiser le logiciel de la rénovation urbaine et la voir comme un programme en continu et non comme une opération ponctuelle qui, une fois pour toutes, va régler le problème des banlieues », plaide-t-il, l'exemple de Sarcelles à l'appui. ■

En Ile-de-France, 5 milliards d'euros pour changer le visage des banlieues

Le deuxième programme de rénovation urbaine, lancé par l'ANRU pour dix ans, est au milieu du gué : 58 % des projets franciliens sont engagés.

Laurence Albert

Ce n'est sans doute pas un hasard si Patrice Vergriete, le nouveau président de l'Agence nationale pour la rénovation urbaine (ANRU), a choisi la cité des Francs-Moisins pour sa première visite de terrain, début février. Ce quartier de Saint-Denis, où Abdellatif Kechiche tourna son film « L'Esquive » en 2003, est inscrit dans la mémoire collective. Il fut l'un des plus grands bidonvilles français avant que ses 2.000 HLM n'offrent des conditions de vie décentes aux habitants en 1974. Cinquante ans plus tard, les bulldozers sont de retour pour

démolir 500 logements, en rénover et reconstruire 1.700 autres, et changer l'image de cette cité enclavée et rongée par le deal, à quelques centaines de mètres du Stade de France.

L'Ile-de-France et ses grands ensembles, qui ont poussé comme des champignons entre 1960 et 1980, constituent le plat de résistance des politiques de rénovation urbaine de l'ANRU. A elle seule, la région concentre 100 des 450 quartiers cibles du nouveau plan national de rénovation urbaine, le dernier-né de ces programmes nationaux XXL déroulés par l'Etat sur une décennie pour désenclaver, débitumer et débarrasser les cités de leurs HLM obsolètes. Une centaine de quartiers franciliens ont bénéficié d'un premier plan ANRU entre 2004 et 2021.

Cette deuxième édition profite notamment à 32 quartiers de la Seine-Saint-Denis (Sevran, Aulnay, Pantin...), avec des investissements

massifs. La région concentre 5 milliards des 14 milliards d'euros du plan, avec des objectifs vertigineux : 28.000 démolitions, 30.000 reconstructions, 45.000 requalifications, une centaine d'écoles. Ainsi que des milliers d'arbres pour rafraîchir ces barres de béton, des bouilloires thermiques en été. « Ces programmes ambitieux, essentiels, visent à favoriser une véritable mixité sociale en créant des quartiers où logement et emplois cohabitent. Ils permettent aussi de répondre aux défis du changement climatique et à l'arrivée du Grand Paris Express », argue Anne-Claire Mialot, la directrice de l'ANRU.

Pour l'heure le « supermètre » censé désenclaver les banlieues n'est pas encore là, et certains quartiers n'ont toujours pas croisé une pelle-teuse. Théoriquement, les chantiers doivent être engagés avant décembre 2026. Mais ils ne sont que 58 % à

avoir débuté en Ile-de-France, contre les deux tiers au niveau national. « Les programmes franciliens ont été plus longs à élaborer, car ils sont plus complexes : tout est interconnecté. Mais désormais, ils sont sur les rails et j'en ai pas de doute sur le fait qu'on va y arriver », plaide Anne-Claire Mialot.

Des retards et des surcoûts

« Un plan ANRU, c'est du temps long », confirme Philippe Rio, maire communiste de Grigny (Essonne) et vice-président de l'association Ville et Banlieue, qui copilote deux énormes programmes à Grigny 2 et La Grande Borne. « Le relogement est particulièrement difficile en Ile-de-France en raison des tensions sur le logement social. Et ce deuxième plan, c'est la triple peine : le Covid nous a mis en retard, l'inflation a généré un surcoût de construction de 15 % et, maintenant, les collectivités subissent l'austérité

budgétaire », soupire-t-il. Sans compter la crise du secteur de la construction et de l'immobilier.

Pourtant, Philippe Rio en est convaincu : « L'ANRU est un outil de transformation puissant [...] le dernier grand aménageur de l'Etat. » « Le problème, ce n'est pas l'ANRU. Ce sont les politiques publiques censées l'accompagner qui ne sont pas à la hauteur : l'Education nationale, France Travail... », tacle-t-il.

D'autres évoquent un bilan plus mitigé en matière de mixité sociale ou questionnent la pertinence écologique de programmes qui, certes, densifient l'espace, mais au prix d'un nombre élevé de démolitions. « La préoccupation environnementale, absente des premières opérations, devrait être beaucoup plus centrale », estime Thomas Kirszbaum, chercheur associé au Centre d'études et de recherches administratives politiques et sociales, notant

aussi que « l'ANRU nécessite des investissements lourds et la tendance va plutôt dans le sens d'une réduction de l'intervention publique ».

Les finances sont le nerf de la guerre. Plus une ville est pauvre, plus l'ANRU met la main au portefeuille : à Grigny, elle paye 80 % de la rénovation. L'agence fait valoir que ses 14 milliards de concours génèrent 50 milliards d'investissements indirects.

Mais la mise de départ est élevée et l'Etat n'en finance qu'une toute petite partie : 1,2 milliard, contre 2,4 milliards pour les bailleurs sociaux, et 8,4 milliards pour l'organisme paritaire Action Logement. Un équilibre fragile : outre les incertitudes budgétaires, certains redoutent qu'Action Logement ne rechigne à maintenir un tel effort. Ancien ministre du Logement, Patrice Vergriete a posé cartes sur table aux Francs-Moisins : « Il faut un ANRU 3. » ■

Algos crée une IA personnalisée à la mesure des PME et des ETI

INNOVATEURS

Léa Delpont

—Correspondante à Bordeaux

Les 10 et 11 février derniers, Algos, entreprise créée à Poitiers (Vienne) en 2023, a reçu de l'Élysée un carton d'invitation pour participer au Sommet pour l'action sur l'intelligence artificielle au Grand Palais à Paris. Un mois plus tôt, elle était présente au CES à Las Vegas, où Luc Julia, cocréateur de l'assistant vocal Siri d'Apple en visite sur son stand, l'a qualifiée de « futur de l'IA ».

Dans l'intervalle, son président-fondateur, Enrique Prazian, s'est attardé en Californie où le jeune entrepreneur a été reçu chez Qualcomm et Meta. Il est rentré en France avec en poche un contrat pour le géant de l'hôtellerie de luxe InterContinental, satisfait du gain de productivité—tenu confidentiel—à l'issue d'une preuve de concept réalisée sur une durée de trois mois. Société « autofinancée et rentable » qui génère environ un million

d'euros de revenus, Algos compte une centaine de clients qui pèsent de 10 millions à plusieurs milliards d'euros de chiffre d'affaires dans les services, l'industrie, la mode, le médical...

Elle espère signer avec deux groupes du CAC40 actuellement en tests, mais s'adresse par essence aux PME et ETI en leur rendant « l'IA accessible, utile et sécurisée ».

Une « IA de back-office »

Dernières recrues en date : les Vergers Boiron en Isère, fabricant de purées de fruits, le groupe de transport sanitaire Harmonie Ambulance ou le cabinet d'expertise comptable Groupe Y.

L'entreprise, installée dans la technopole du Futuroscope et composée d'une dizaine d'ingénieurs-développeurs, n'a pas créé une IA de masse grand public comme Mistral AI, ChatGPT ou DeepSeek. « On est une IA de back-office destinée aux entreprises, appliquée à des métiers spécifiques, et pratiquement sur-mesure », explique Enrique Prazian. « Pour être performante, une IA n'a pas besoin

de tout savoir sur tout, en maîtrisant des milliards de milliards de paramètres. Elle doit faire à la perfection une chose : ce dont on a besoin. Et cette IA personnalisée ne consomme pas des quantités astronomiques d'énergie. » La technologie d'Algos relève d'une science fine de la connexion entre des briques d'IA en open source, entraînées à petite échelle sur une vingtaine de métiers, dans leur langage, voire jargon : la compatibilité, le juridique, les ressources humaines, l'immobilier, le marketing... « Ce ne sont pas les résumés de mails de Gemini ou ChatGPT qui vont faire gagner de l'argent à une entreprise », estime Enrique Prazian.

« Circuit court »

Ses produits techniques, la suite logicielle Minevia ou le chatbot Hermion, digèrent plutôt des manuels de machines-outils ou des réglementations sectorielles. Pas besoin de serveurs extérieurs : « Nos solutions ne tournent que pour l'entreprise, avec ses propres données, sans sortir de chez elle », affirme le président-fondateur.

Il a dit



« Cette IA [...] ne consomme pas des quantités astronomiques d'énergie. »

ENRIQUE PRAZIAN
Président-fondateur d'Algos

Cette IA en « circuit court » garantit ainsi « une IA souveraine, sans utilisation des données à l'autre bout du monde pour l'entraînement du modèle, sans risque pour la propriété industrielle et intellectuelle ». Algos revendique une capacité de traitement multipliée par 1.000, une consommation énergétique divisée par 100 et un taux d'hallucination inférieur à 1%. ■



La société créée à Poitiers génère environ un million d'euros de revenus. DR

Le fabricant de textiles déperlants Apex s'installe aux Etats-Unis

AUVERGNE-RHÔNE-ALPES

Le spécialiste de tissus techniques imperméables va ouvrir une usine dans le Vermont pour servir le marché nord-américain.

Françoise Sigot

—Correspondante à Lyon

« Un mini Apex ». Telle est la formule trouvée par Laurent Cogez, le président du fabricant de textiles déperlants installé près de Saint-Etienne (Loire) pour décrire son ambition outre-atlantique. Grâce à une joint-venture avec la société américaine Calko, à qui il laisse 49% des parts, il ouvrira cet été une usine dans l'Etat du Vermont, à la frontière canadienne. Comme Apex dans la Loire, elle produira des textiles sur lesquels l'eau glisse sans entrer, mais ces tissus auront la particularité d'être sans PFAS, ces « polluants éternels ».

« C'est novateur pour le marché américain. Donc cela nous oblige à être prudents sur notre activité », indique le dirigeant. Le site américain démarrera avec une dizaine de personnes et il pourrait atteindre une dizaine de millions d'euros de chiffre d'affaires en rythme de croisière. Apex ne part pas d'une page blanche. La PME de 50 personnes, qui a réalisé en 2024 un chiffre d'affaires de 32 millions d'euros, exporte déjà quelques produits au pays de l'oncle Sam, où elle signe environ 1 million d'euros de ventes par an.

Des armées en Europe

Une implantation sur place aidera à nouer des contacts pour passer à la vitesse supérieure en déjouant les tendances protectionnistes. « Il nous manque l'étiquette "fait aux Etats-Unis" », reconnaît le président d'Apex. Comme en France et en Europe, le spécialiste des tissus déperlants vise essentiellement les marchés publics et parapublics, notamment l'équipement des pompiers, où il est déjà présent. « Notre partenaire est, lui, un spécialiste de la

maille et il équipe aussi les pompiers et les militaires », souligne Laurent Cogez. Il vise également les grandes entreprises.

Un modèle déjà éprouvé à l'export en Europe, où Apex réalise près de 80% de ses ventes, notamment auprès des armées allemande et néerlandaise et de la police norvégienne. « En France, quasiment 100% de notre activité vient des marchés de l'administration et des entreprises publiques comme la SNCF ou EDF », explique le dirigeant.

Des marchés exigeants sur lesquels Apex dit garder une longueur d'avance grâce à la R&D. Sept personnes sont mobilisées à temps plein sur le lancement de nouveaux produits, toujours plus résistants aux intempéries et aux agressions, spécialement le feu et, depuis quelques années, respectueux de l'environnement, à l'image des tissus sans PFAS de plus en plus regardés. « Chez certains clients, cette offre fait déjà la différence, mais nous ne parvenons pas encore à proposer des solutions sans ces polluants sur tous les tissus », regrette Laurent Cogez. ■

Le logisticien Sénalia se renforce à Rouen

NORMANDIE

Le groupe normand dispose d'un nouvel entrepôt logistique de 40.000 m² à Petit-Couronne, en Seine-Maritime.

Philippe Legueltel

—Correspondant à Caen

Et 40.000 m² de stockage de plus pour Sénalia. Déjà solidement installé sur le port de Rouen (Seine-Maritime), cet opérateur majeur de la logistique céréalière vient de prendre possession d'un nouvel entrepôt, non loin de là, à Petit-Couronne, dans un imposant bâtiment tout juste livré par le groupe belge VGP. Signe supplémentaire de sa diversification, ce site vient compléter l'offre du groupe normand, qui totalise désormais une surface totale de 75.000 m², soit une capacité de 90.000 palettes dédiées au stockage de matières premières ou de produits finis. « Nos trois hubs du bassin rouennais nous permettent de répondre à tous les types de demande logistique », assure Gilles Kindelberger, son directeur général.

Fondé en 1957, Sénalia, dont les adhérents représentent près de 60% de la collecte française de céréales, a commencé à élargir ses activités dès 1992, en proposant de nouveaux services aux industriels de l'agroalimentaire présents localement. Le groupe Cargill lui a ainsi confié la gestion d'une partie importante de l'approvisionnement en fèves de cacao de son usine normande. Au total, Sénalia, qui totalise 170 salariés pour un chiffre d'affaires de 44 millions d'euros en 2024, manutentionne plus de 8 millions de tonnes. Le chargement de navires, représenté à lui seul 5 millions de tonnes.

Miser sur plusieurs secteurs

A la sortie de la crise sanitaire, en 2021 et parce que les céréales peuvent connaître de mauvaises campagnes, le virage de la diversification de Sénalia s'est

confirmé avec plus de 20 millions d'euros d'investissements. Ses clients sont des industriels de différents secteurs : agroalimentaire, parapharmacie, automobile, plasturgie, emballage, mobilier. « D'ici cinq ans, nous prévoyons que l'activité d'entreposage porte l'effectif à 250 salariés pour un chiffre d'affaires de 52 millions d'euros. Notre objectif est qu'elle pèse à part égale avec nos deux autres activités de logistique portuaire et de logistique vrac agro-industrielle », indique Gilles Kindelberger.

Le site complète l'offre du groupe, qui totalise désormais 75.000 m² de surface.

Avec ce dernier entrepôt installé sur un site de 8 hectares, Sénalia a répondu à la proposition de location du groupe belge VGP, propriétaire des murs, qui a acheté 32 hectares sur l'ancienne friche Petroplus, non loin de la Seine et à proximité de l'autoroute A13. « La signature en Normandie, en juin 2022, a marqué notre premier projet d'acquisition en France. Nous nourrissons de fortes ambitions sur ce marché et souhaitons y accélérer notre déploiement », affirme Aurélien Coudert, directeur général de VGP France.

Fondé en 1998 à Anvers, VGP, propriétaire, gestionnaire et promoteur de parcs logistiques et industriels dispose de 6 millions de m² construits en Europe, où il est présent dans 17 pays. En France, trois ans après son arrivée, son portefeuille foncier s'élève à environ 90 hectares, représentant plus de 400.000 m² de bâtiments industriels et logistiques construits ou en cours de développement.

En plus de Rouen, qui représentera à terme 160.000 m², le groupe belge a signé des acquisitions à Vélizy-Villacoublay (Yvelines) et à Mulhouse (Haut-Rhin). ■

L'ancien patron de Verquin Confiseur reprend deux biscuiteries picardes

HAUTS-DE-FRANCE

Luc-Pierre Verquin vient d'acquiescer Tourniayre, dans la Somme, et Dutoit, dans l'Aisne.

Nicole Buyse

—Correspondante à Lille

Sept ans après avoir cédé Verquin Confiseur (La Pastille du mineur, Têtes brûlées...), entreprise familiale créée par son grand-père, au groupe Sucraliance, Luc-Pierre Verquin est rattrapé par le virus de l'entrepreneuriat.

Lui qui s'est ensuite consacré à l'accompagnement d'entreprises de l'agroalimentaire en prenant notamment des participations via son fonds d'investissement Capver Invest, vient de reprendre deux biscuiteries — Tourniayre à Roye (dans la Somme), et Dutoit à Bohain-en-Vermandois (dans l'Aisne) — à Franck Martin, qui partait en retraite. Le tout représente

10 millions d'euros de chiffre d'affaires et quelque 50 salariés.

En 1989, Franck Martin avait racheté Tourniayre, l'un des plus anciens fabricants français de cornets de glace et coupes en gaufrette (créé en 1897 à Marseille), à l'arrière-petite-fille du fondateur. La société distribue ses produits aux glaciers, comme Amorino, ou aux grossistes. Le reprenneur l'avait transféré à Roye, dans une usine toute neuve. Il avait ensuite acquis, il y a deux ans et demi, Dutoit, spécialiste de la bouchée en pâte feuilletée, sucrée et salée fondé en 1951. Ses clients sont les professionnels de la restauration, traiteurs et autres cafés-hôtels-restaurants.

Le retour des « 3 cigognes »

Luc-Pierre Verquin compte garder les deux sites et leurs équipes. Même s'il a besoin d'un peu de temps pour maîtriser ce nouveau métier, qui tient autant de la production que du service — « les cornets ne doivent pas arriver cassés », souligne-t-il —, il a déjà des projets. Pour ce qui est du fabricant de cor-

nets, l'outil de production étant déjà bien « occupé », il compte en augmenter la capacité de production avec des investissements industriels dans de nouvelles machines.

« Mais nous n'avons pas encore chiffré précisément le projet », confie-t-il. Il souhaite par ailleurs déployer dans l'Hexagone les produits de Dutoit, pour l'instant distribués essentiellement dans les Hauts-de-France.

Luc-Pierre Verquin renoue aussi avec une histoire plus ancienne puisque son arrière-grand-père, Henri Verquin, avait créé en 1912 une boulangerie-pâtisserie. Deux de ses enfants avaient ensuite lancé en 1925 la Biscuiterie aux 3 cigognes à Neuville-en-Ferrain, au nord de Lille, produisant biscuits et confiseries. Les deux frères s'étaient séparés en 1952, date à laquelle l'un d'eux (le grand-père de Luc-Pierre Verquin) avait lancé Verquin Confiseur à Tourcoing.

Le holding qui abrite Tourniayre et Dutoit a été baptisé Les 3 cigognes. ■

Le mégaplan de relance allemand provoque une violente hausse des taux en Europe

TAUX

Les coûts d'emprunts des Etats européens s'envolent après les annonces surprises venues d'Allemagne.

Berlin va créer un fonds de 500 milliards d'euros et réformer son sacro-saint frein à la dette.

Guillaume Benoit

C'est un tsunami qui s'est abattu sur le marché obligataire européen. Les taux d'emprunt des Etats se sont envolés dès l'ouverture des échanges. Le rendement des obligations allemandes à 10 ans a pris plus de 30 points de base (pb) pour atteindre 2,79 %. C'est un plus haut depuis novembre 2023, dans les jours suivant le krach des dettes souveraines. Et la plus importante hausse journalière depuis 1990, selon Bloomberg, alors que le pays était en pleine réunification après la chute du mur de Berlin.

Dans le sillage du Bund allemand, toutes les obligations d'Etat européennes ont dévié (quand le prix d'une obligation baisse, son taux monte). Le 10 ans français a terminé la séance à 3,49 %, grimant de 26 pb, tout comme son équivalent espagnol.

Etincelle

L'étincelle qui a mis le feu aux poudres est venue d'Allemagne. Les conservateurs et les sociaux-démocrates – qui négocient pour former une coalition – ont annoncé mardi soir qu'ils souhaitent créer un fonds de 500 milliards d'euros pour moderniser les infrastructures du pays et renforcer sa « compétitivité économique ». Et qu'ils étaient prêts à s'exonérer du sacro-saint frein à la dette – inscrit dans la constitution et qui limite le déficit budgétaire annuel à 0,35 % du PIB – pour les dépenses de défense.

« C'est une belle surprise, explique Stéphane Déo, gérant chez Eleva Capital. D'abord sur le timing, parce que l'on pensait que les négociations pour la coalition allaient durer plusieurs semaines. Mais aussi sur le montant, qui est particulièrement impressionnant. » La réaction des marchés a été à la hauteur du choc.

D'autant que la nervosité était palpable chez les investisseurs depuis plusieurs jours. L'annonce du désengagement militaire américain en Ukraine provoquant un nécessaire renforcement des moyens militaires européens laissait déjà envisager une hausse de l'endettement des Etats. Les propo-

sitions de la présidente de la Commission européenne, mardi soir, de suspendre les règles de stabilité budgétaire pour permettre un accroissement des dépenses de défense et d'octroyer des financements à hauteur de 150 milliards d'euros sont venues rajouter de la tension.

Pour couronner le tout, une fracture commence à se former au sein de la Banque centrale européenne (BCE) autour de la poursuite des baisses de taux directeurs. Les membres les plus orthodoxes du Conseil des gouverneurs semblent décidés à freiner des quatre fers après le probable assouplissement de ce jeudi. Même s'il est loin d'être sûr qu'ils convainquent leurs homologues, l'incertitude pèse sur la confiance des investisseurs.

Selon Bloomberg, ils ne prévoient plus que deux desserrements de l'étau monétaire cette année, en comptant celui de mars. Et comme les coûts d'emprunts des Etats se forment à partir des taux de la BCE, en y ajoutant une prime de terme qui représente le risque de chaque pays sur toute la durée de vie de l'obligation, cette inquiétude a un impact certain.

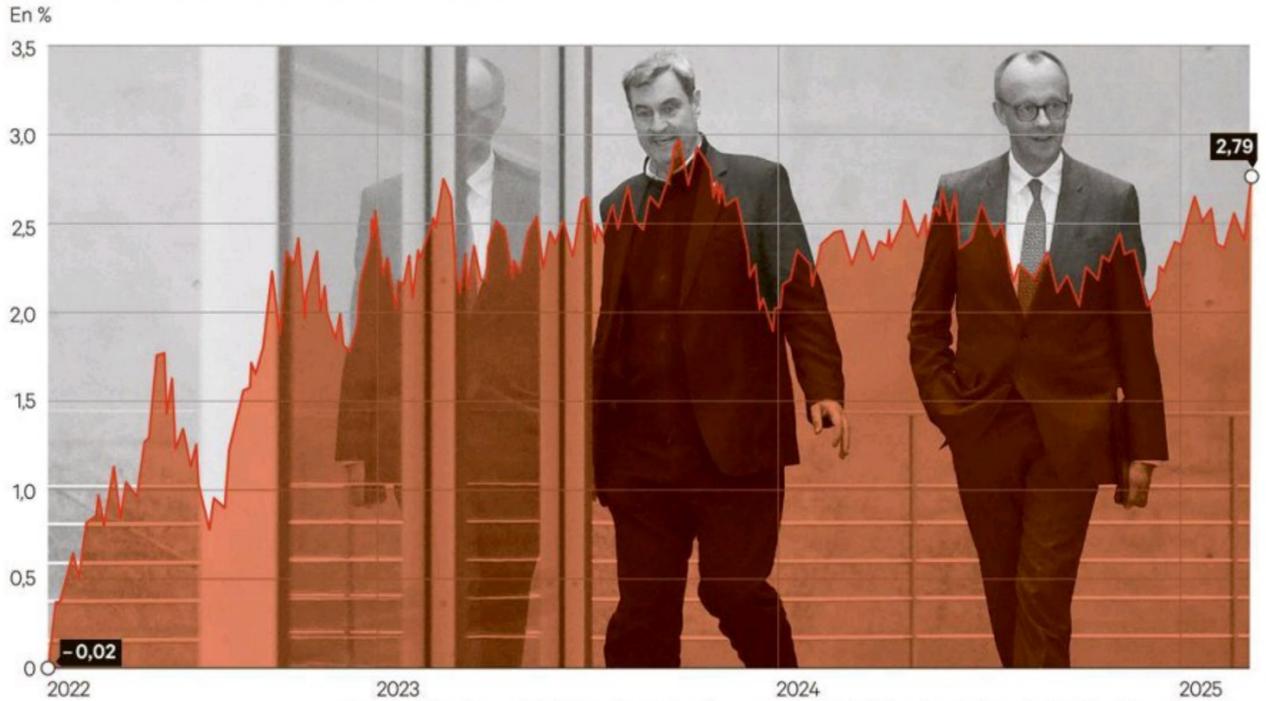
Au-delà de cette réaction épidermique, d'autres raisons soutiennent la tendance à la hausse des taux européens. A commencer par la résistance de l'économie sur le Vieux Continent. « Nous avons assisté à un fort rallye obligataire depuis la mi-janvier, porté par l'idée que tout allait mal en Europe, analyse Stéphane Déo. Ce pessimisme sur l'Europe était un peu exagéré, comme le montre la performance de la Bourse. Même si elle est faible, on continue d'enregistrer une croissance en zone euro. »

Rééquilibrage

A cela s'ajoute un phénomène plus technique. Celui de la rareté des obligations d'Etat allemandes sur le marché. Peu de titres sont disponibles pour être échangés, car ils sont en grande partie détenus par des banques centrales qui les conservent. Cette pénurie gonfle artificiellement leur valorisation. Si elle s'endette de 500 milliards d'euros sur les 10 prochaines années, l'Allemagne va augmenter significativement le nombre d'obligations en circulation.

C'est aussi ce qui explique en partie la remontée des taux des autres pays européens. « Face à la difficulté de se procurer des Bunds, les investisseurs se reportaient sur d'autres titres sûrs comme les obligations françaises ou espagnoles, témoigne Stéphane Déo. Ils anticipent qu'ils auront moins besoin d'acheter d'autres obligations que celles de l'Allemagne et la perspective d'une baisse de la demande fait monter les taux. »

Le taux allemand à 10 ans en forte hausse



Thomas Söder (à gauche), le Premier ministre bavarois, et Friedrich Merz, le président de la CSU et futur chancelier.

LES ÉCHOS / SOURCE : BLOOMBERG - PHOTO : LISI NIESNER/REUTERS

Les Bourses rebondissent grâce à l'Allemagne et une possible accalmie dans la guerre commerciale

Les principales Bourses européennes ont évolué dans le vert mercredi. Elles sont galvanisées par la possibilité d'un compromis sur les droits de douane imposés au Canada et au Mexique par les Etats-Unis et par la perspective d'un plan de relance hors norme en Allemagne.

Le contraste avec la veille est saisissant. Après avoir souffert de l'instauration de droits de douane américains, les places européennes ont regagné du terrain. Le CAC 40 a pris 1,56 % et la Bourse de Milan 2,08 %. Le DAX allemand s'est distingué, s'envolant de 3,55 %.

L'enthousiasme des investisseurs a été porté par deux bonnes nouvelles survenues dans la nuit. D'abord, l'apaisement des risques de guerre commerciale. Les marchés misent notamment sur l'espoir d'un accord sur les importations en provenance du Canada et du Mexique. Le secrétaire au Commerce, Howard Lutnick, a assuré que le président Trump était « à l'écoute » et qu'un compro-

mis pourrait intervenir dès mercredi soir. Mais sans pour autant qu'il s'agisse d'un nouveau report des droits de douane.

La défense en fer de lance

Mais c'est de Berlin qu'est venu le vrai déclencheur. Les partis conservateur et social-démocrate – qui devraient former la future coalition allemande – ont annoncé mardi avoir convenu de créer un fonds d'infrastructures de 500 milliards d'euros. Et d'une réforme du sacro-saint frein à l'endettement afin de financer la hausse des dépenses en matière de défense. Si ce projet a eu un effet dévastateur sur le marché obligataire, faisant flamber les taux des Etats européens à leur plus haut niveau depuis 2023, ils ont alimenté le fort rebond boursier.

La dynamique a été portée en grande partie par les valeurs de la défense, qui ont aussi profité de l'annonce par la Commission européenne d'un plan pour « réarmer l'Europe » doté de 800 milliards d'euros. A Paris, Thales a grimpé de 7,63 % et Dassault Aviation de 4,29 %. A Francfort, Rheinmetall a pris 7,17 %. Saab a gagné

6,12 % à Stockholm, et Leonardo 3,93 % à Milan.

Confiance dans les perspectives économiques

Autres gagnants, les secteurs de la construction et des matériaux, qui comptent bien bénéficier de la manne destinée au financement des infrastructures. ArcelorMittal et Saint-Gobain ont caracolé ainsi en tête du CAC 40, s'adjugeant respectivement 10,47 % et 8,84 %, tandis qu'à Francfort Heidelberg Materials bondissait de 17,5 %.

Au-delà des effets d'annonces,

les investisseurs semblent aussi avoir repris confiance dans les perspectives économiques européennes. Certes, les indices PMI du Vieux Continent sont restés stables en février, et la croissance est atone. Mais la menace de récession qui pesait encore il y a quelques semaines sur la zone euro semble s'éloigner. « La sous-valorisation des actifs européens liée au pessimisme sur l'économie est en train de s'effacer, participant au mouvement de rebond », souligne un gérant.

— G. Be.

L'euro s'envole face au dollar

La monnaie unique se sent pousser des ailes. En trois jours, elle a gagné 3,94 % face au billet vert à 1,0785 dollar pour un euro. Selon Bloomberg, les hedge funds parient désormais qu'il pourrait grimper à 1,2 dollar dans les prochains mois, retrouvant son niveau de 2021. La devise européenne est notamment portée par les différents plans de relance annoncés ces derniers jours. Mais aussi par la perspective de voir la Banque centrale européenne ne procéder qu'à deux baisses de taux au lieu de trois cette année. Le dollar pâtit, quant à lui, des potentiels effets négatifs de la hausse des droits de douane sur l'économie américaine.

Les investisseurs s'interrogent avant la réunion de la BCE

Sauf surprise majeure, l'institution de Francfort devrait opter pour une nouvelle baisse de taux ce jeudi. Les débats autour de la suite du cycle de desserrement promettent toutefois d'être animés.

Rachel Cotte

Une nouvelle baisse, et après ? La Banque centrale européenne (BCE) devrait – sauf surprise – de nouveau réduire ses taux directeurs ce jeudi.

En février, l'inflation globale s'est repliée à 2,4 % sur un an en zone euro, contre 2,5 % en janvier. Celle-ci s'est donc rapprochée de l'objectif de 2 % de la BCE, mais a dépassé les prévisions, qui tablaient sur une hausse des prix de 2,3 %. La tendance est

aussi à la baisse pour l'inflation sous jacente – qui exclut les très volatils prix de l'énergie et de l'alimentation – ainsi que pour l'inflation des services. Cette dernière s'élevait toutefois à 3,7 % sur un an, signe que des tensions persistent et que le combat contre l'inflation continue. La BCE devrait réduire ses taux directeurs d'un quart de point pour la sixième fois depuis le mois de juin portant notamment son taux de dépôt à 2,5 %.

Débats animés

Les discussions autour de la suite de l'allègement monétaire devraient toutefois être animées. A partir de 2,5 %, le loyer de l'argent s'approche du niveau neutre, c'est-à-dire qui ne stimule ni ne restreint l'économie. C'est ce qui incite certains faucons à

préconiser la prudence : passer trop rapidement en dessous de ce seuil risquerait de faire repartir l'inflation à la hausse.

Pierre Wunsch, gouverneur de la Banque nationale de Belgique, a ainsi récemment mis en garde contre le risque de « descendre à 2 % sans réfléchir », tandis que Joachim Nagel, président de la Bundesbank, estime qu'il est préférable de « ne pas se précipiter ». La BCE pourrait revoir son discours selon lequel « la politique monétaire reste restrictive », ce qui pourrait être interprété comme le signe d'une pause imminente par les marchés.

Mais le contexte économique atone et le ralentissement récent de l'inflation et des salaires constituent « un argument en faveur d'une nouvelle baisse en avril », selon Peter

Schaffrik, stratège macro chez RBC Capital Markets.

Piero Cipollone, membre du directoire de l'institution de Francfort, estime qu'un excès de prudence se révélerait « contre-productif ». « Une érosion supplémentaire de notre potentiel économique augmenterait les pressions inflationnistes plutôt que de les réduire », plaide-t-il.

Contexte géopolitique

Le contexte mondial risque également de peser sur la future stratégie de la BCE. Donald Trump menace d'appliquer à partir du 2 avril des taxes de 25 % sur tous les produits de l'Union européenne, suscitant des craintes supplémentaires pour la croissance. Pour les analystes de Barclays, la banque centrale pourrait être contrainte d'abaisser

encore davantage ses taux si Trump mettait à exécution ses menaces. L'institution pourrait être interrogée jeudi sur la façon dont elle compte réagir face à cette incertitude majeure.

L'institution devrait être attentive à l'évolution des dépenses publiques pour la défense.

Et alors que les Etats-Unis menacent de retirer leur soutien militaire à l'Europe, la BCE devrait aussi être attentive à l'évolution des dépenses publiques pour la défense, qui pourraient entraîner de nouveaux emprunts.

Ce sujet sera discuté jeudi à Bruxelles par les dirigeants de l'UE, alors que la BCE annoncera sa décision à Francfort. « Nous ne serions pas surpris si la BCE était interrogée sur sa position concernant les implications des dépenses de défense pour les marchés obligataires à long terme, et potentiellement sur l'impact sur les pays dont les finances sont déjà limitées », écrivent les analystes d'ING dans une note.

Une hausse de l'endettement public ferait encore grimper les rendements des obligations d'Etat – qui ont flambé mercredi – ce qui renchérirait le coût des emprunts pour les entreprises et les particuliers. Cela risquerait ainsi de ralentir encore l'économie. De quoi donner du grain à moudre aux colombes de l'institution. ■

Le marché du lithium s'enfonce dans la morosité

MATIÈRES PREMIÈRES

Le géant du lithium SQM a publié des résultats en forte baisse à cause de la chute des prix.

Le groupe chilien n'anticipe pas de hausse des cours avant 2026.

Etienne Goetz

C'est une nouvelle année noire qui s'annonce pour « l'or blanc ». Le deuxième producteur de lithium au monde, le chilien SQM, a enregistré au dernier trimestre un résultat net de 120,1 millions de dollars – en baisse de 41 % – et un chiffre d'affaires en retrait de 18 %. Sur l'année, le

groupe a publié une perte de 404,4 millions de dollars. La chute des prix du lithium explique en grande partie cette contre-performance. La tonne de métal blanc a perdu près de 25 % en 2024 à environ 10.000 dollars. En novembre 2022, elle se facturait encore près de 85.000 dollars.

Selon le groupe, la situation n'est pas près de s'améliorer car les cours ne devraient pas rebondir en 2025. SQM prévoit encore une baisse du prix moyen du lithium pour cette année. Le groupe espère toutefois compenser une partie de ce manque à gagner par une hausse des volumes à hauteur de 15 %. La société chilienne entend également profiter des prix bas pour gagner des parts de marché.

Reprise de la demande

Le directeur général de SQM, Ricardo Ramos, entretient une « tendance positive » pour les prix à partir de début 2026. « Nous estimons que

la demande a augmenté de 25 % en 2024 et nous anticipons que la demande mondiale pourrait croître d'environ 17 % cette année, soutenue par la croissance des ventes de voitures électriques, ainsi que celle des systèmes de stockage d'énergie par batterie dans différents marchés à travers le monde. »

Les analystes de Citi partagent cet avis en s'appuyant sur une discussion avec un cabinet de conseil spécialisé dans l'analyse de la chaîne de valeur des batteries. « Notre discussion avec ZE Consulting suggère que la demande de lithium devrait retrouver sa résilience en mars 2025 avec une hausse

- 41 %

LA BAISSÉ DU RÉSULTAT NET enregistrée par le producteur de lithium chilien SQM au dernier trimestre, à 120,1 millions de dollars, pour un chiffre d'affaires en retrait de 18 %.

de l'activité des cinq principaux fabricants de batteries », écrivent-ils dans une note fin février. Mais ce ne sera pas suffisant pour redresser les prix car « le rythme de la hausse de l'offre dépasse la croissance de la demande à court terme », relèvent les experts de la banque américaine. Il faudra donc attendre la fin de 2025 avant de voir les prix reprendre de la hauteur.

Risque de pénurie

Le lithium est incontournable pour la fabrication des batteries de voitures électriques, et ce quelle que soit la chimie. Mais ces derniers mois, en raison de l'inflation qui a érodé le

pouvoir d'achat – notamment en Europe – et la hausse des coûts de fabrication, la croissance des ventes de voitures électriques n'a pas été à la hauteur des attentes, ce qui explique en partie le retournement des cours du lithium.

Ce passage à vide ne devrait pas durer. Si l'offre actuellement pléthorique met les prix sous pression, les risques de pénurie de métal blanc à long terme sont réels. Selon les prévisions de l'Agence internationale de l'énergie, les mines en cours d'exploitation et les projets qui vont entrer en production ne permettront de couvrir que 50 % des besoins en 2030. ■

annonces judiciaires & légales

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Liberté - Égalité - Fraternité
DEPARTEMENT DU VAL D'OISE
COMMUNE DE CERGY

RAPPEL AVIS D'ENQUÊTE PUBLIQUE SITE PATRIMONIAL REMARQUABLE

Par arrêté n°127/2025 en date du 05 février 2025, Monsieur le Maire de Cergy a prescrit l'ouverture d'une enquête publique relative au site patrimonial remarquable (SPR) avec règlement d'aire de mise en valeur de l'architecture et du patrimoine (AVAP).

L'enquête publique se déroulera sur une durée de 34 jours consécutifs du **jeudi 06 mars 2025 au mardi 08 avril 2025 inclus**.

Par décision N°E2500008/95 du tribunal administratif de Cergy-Pontoise en date du 24 janvier 2025, Madame Estelle DLOUHY-MOREL a été désignée en qualité de commissaire enquêteur et Monsieur Albert ZAMUNER en qualité de commissaire enquêteur suppléant ;

La commissaire enquêteur se tiendra à la disposition du public, à la mairie de Cergy, à l'hôtel de ville – 3 place Olympe de Gouges, les jours et heures suivants :

- Le jeudi 06 mars de 13h30 à 17h30
- le samedi 15 mars de 9h à 12h
- le mercredi 26 mars de 9h à 12h
- le mardi 08 avril de 13h30 à 17h30

Pendant toute la durée de l'enquête publique, les pièces du dossier, ainsi qu'un registre papier d'enquête, à feuillets non mobiles, côté et paraphé par le commissaire enquêteur, seront déposés à l'accueil de la mairie de Cergy située 3 place Olympe de Gouges, aux jours et heures habituels d'ouverture au public :

- lundi - mardi - mercredi et vendredi : 08h45-12h30 et de 13h30 à 17h30
- jeudi : 13h30 à 17h30
- samedi : 9h à 12h30

Le dossier dématérialisé de l'enquête publique est aussi accessible sur le site internet de la ville <https://www.cergy.fr> rubrique "enquête publique SPR".

Un registre dématérialisé est mis à la disposition du public sur : <https://www.registre-numerique.fr/projet-site-patrimonial>

Le public pourra prendre connaissance du dossier et formuler ses observations soit :

- sur le registre papier ouvert à cet effet à la mairie de Cergy
- par courrier adressé à : Madame la commissaire enquêteur
Mairie de Cergy – BP 48000
3 place Olympe de Gouges
95801 CERGY PONTOISE CEDEX

- par voie dématérialisée à l'adresse mail : projet-site-patrimonial@mail.registre-numerique.fr

Le dossier d'enquête, les observations et propositions du public sont communicables, aux frais du demandeur, pendant toute la durée de l'enquête. Les demandes devront être adressées à Monsieur Le maire – service urbanisme réglementaire – BP 48000- 95801 CERGY PONTOISE CEDEX ;

A l'expiration du délai d'enquête, le registre sera clos et signé par la commissaire enquêteur qui disposera d'un délai d'un mois, pour transmettre à Monsieur le Maire de Cergy son rapport et ses conclusions motivées.

A l'issue de l'enquête, le rapport ainsi que les conclusions du commissaire enquêteur seront tenus, sans délai, à la disposition du public à l'accueil de la mairie de Cergy, aux jours et heures d'ouverture habituels et publiés sur le site internet de la ville www.cergy.fr rubrique « enquête publique SPR » pendant une durée d'un an.

Le présent avis est affiché à l'Hôtel de ville de Cergy et publié par tout autre procédé en usage à la ville de Cergy.

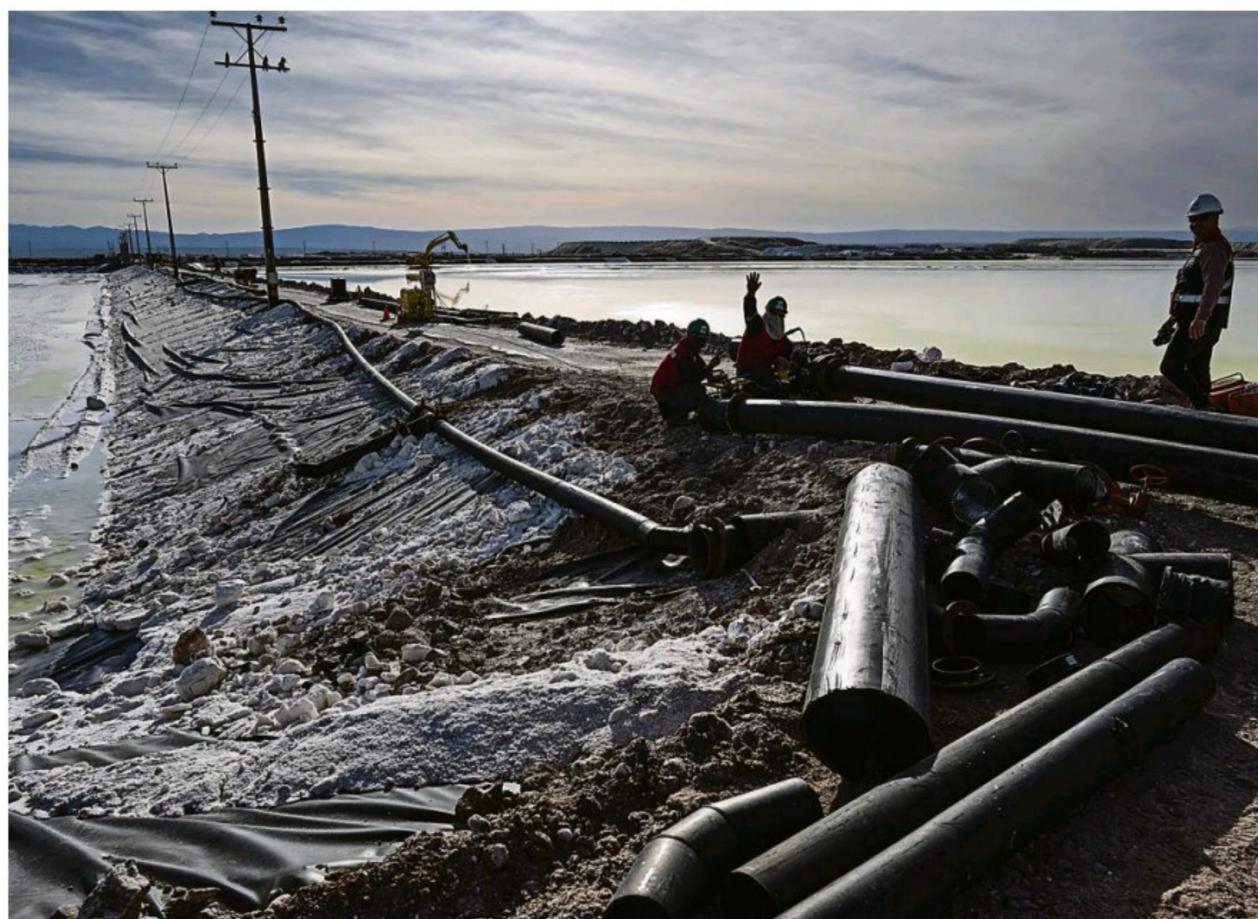
Jean-Paul JEANDON
Maire de Cergy

EP 25-117 / contact@publlegal.fr

La ligne de référence est de 40 signes
en corps minimal de 6 points didot.

Le calibrage de l'annonce est établi de filet à filet.

Les départements habilités sont 75, 78, 91, 92, 93, 94, 95 et 69.



Sur l'année, le deuxième producteur au monde de lithium, SQM, a publié une perte de 404,4 millions de dollars. Photo Rodrigo Abd / Ap / Sipa

Société Générale renonce à céder sa filiale en Tunisie

BANQUE

Après avoir étudié la possibilité d'une cession, Société Générale maintient sa présence en Tunisie en conservant sa participation majoritaire dans l'UIB.

Gabriel Nédélec

Non, Société Générale ne va pas quitter totalement l'Afrique. Elle va au moins rester en Tunisie, en conservant les 52,34 % qu'elle détient dans la banque locale UIB. En juin 2023, Société Générale avait lancé une revue stratégique visant à étudier différents scénarios pour sa filiale tunisienne, dont la possibilité de céder ses titres. La banque de La Défense avait mandaté Lazard pour trouver un repreneur.

Mais après plus d'un an de travail, Société Générale « a fait le choix [...] de concentrer ses efforts sur le renforcement du positionnement de l'UIB, sa transformation et sa croissance au service de l'économie tunisienne, avec le soutien de ses coactionnaires », peut-on lire dans un communiqué publié par UIB.

Interrogée, la maison mère confirme que la revue stratégique a été refermée et qu'elle se concentre sur le développement de sa filiale. Elle n'exclut cependant pas de rouvrir le dossier en cas « d'événement extérieur ».

La vente potentielle de la Tunisie s'inscrivait dans le grand ménage lancé par Sławomir Krupa à son arrivée à la tête de la banque. Le dirigeant souhaitait délester SG des actifs les moins rentables et recentrer son activité sur ses marchés prioritaires afin de redresser la santé financière du groupe. Une opération qui porte ses fruits au vu du regain d'intérêt des marchés pour la banque rouge et noire, meilleure performance du CAC 40 depuis le début de l'année.

L'UIB, au septième rang dans le pays

Les filiales africaines du groupe ont été en première ligne dans ce grand tri. Société Générale s'est ainsi séparée en dix-huit mois de ses filiales en Mauritanie, au Tchad, au Congo, au Mozambique, au Burkina Faso, au Bénin, en Guinée, à Madagascar et même au Maroc. Au total, le programme de cessions d'actifs, toutes catégories et géographies confondues, a d'ailleurs permis à la banque

d'empocher 3 milliards d'euros. Le changement de braquet pour la Tunisie interroge cependant. Sur le papier, la filiale pourrait tout à fait être sacrifiée sur l'autel du recentrage. L'UIB se situe au septième rang des banques du pays et affiche des revenus aux alentours

Société Générale confirme que la revue stratégique a été refermée et qu'elle se concentre sur le développement de sa filiale.

Elle n'exclut cependant pas de rouvrir le dossier en cas « d'événement extérieur ».

de 150 millions d'euros annuels. Autrement dit, il ne s'agit pas d'un actif aussi bien positionné que sa filiale en République tchèque, par exemple, d'où la SG ne souhaite pas non plus se désengager.

Dans son communiqué, la banque indique vouloir se concentrer

sur le développement du PNB de l'UIB, sans préciser sa stratégie ni les investissements envisagés pour y parvenir. De quoi laisser penser que l'issue de la revue stratégique s'est plutôt soldée sur l'impossibilité, pour le moment, de trouver un repreneur aux conditions attendues. Sur ce point, ni Société Générale ni son conseil, la banque d'affaires Lazard, ne font de commentaires.

Il faut dire que le dossier de l'UIB est particulièrement sensible. Le régulateur local, le CMF, semble très attentif au dossier. C'est lui qui a contraint SG à communiquer sur l'ouverture et la clôture de sa revue stratégique. Selon un proche du dossier, c'est notamment dû à la situation capitalistique de l'UIB. SG en détient 52,34 % mais à ses côtés se trouvent plusieurs autres actionnaires, dont le Groupe Bouchamaoui, via sa société City Cars (10 %), le Groupe Bouaziz-Habib (6 %) et le Groupe Sassi (5 %).

Peu après l'annonce du déclenchement de la revue stratégique, certains avaient renforcé leur présence au capital de l'UIB pour se positionner en tant que repreneur potentiel, assurent certains titres de presse locaux. Les plans proposés n'ont cependant pas convaincu les différentes parties prenantes. ■

Les Echos

« Leadership & Management »

Chaque semaine, Muriel Jasor vous propose un rendez-vous inspirant, en phase avec vos défis professionnels.

lesechos.fr/newsletters

SCOR renoue avec les bénéficiaires au terme d'une année difficile

RÉASSURANCE

Après neuf mois de pertes, sur fond de nettoyage de sa branche vie et santé, le premier réassureur français a enregistré un bénéfice de 233 millions d'euros au quatrième trimestre.

Sur un an, son résultat net accuse une chute de 99,5 %.

Tifenn Clinkemaillié

L'année 2024 aura laissé des traces. Elle se termine néanmoins sur une note plus positive que prévu pour SCOR, le premier réassureur français. Après avoir vu ses comptes basculer dans le rouge au deuxième trimestre, l'assureur des assureurs a renoué avec les bénéficiaires sur les trois derniers mois de l'année.

Au quatrième trimestre, le groupe a enregistré un résultat net de 233 millions d'euros, un chiffre en hausse de 43,2 % par rapport à la même période l'année précédente et supérieur aux attentes des analystes. « Ce résultat nous permet de terminer l'année avec des comptes positifs », souligne Thierry Léger, directeur général du réassureur. Sur l'ensemble de 2024, SCOR enregistre ainsi un résultat net de 4 millions d'euros.

Par rapport à l'année précédente, l'indicateur dégringole de 99,5 %. Il dépasse néanmoins largement les attentes des analystes, qui anticipaient une perte de 36 millions d'euros sur l'année 2024, soit une chute du résultat net de 118 %, selon un consensus compilé par le groupe. Après avoir perdu plus de 3 % dans

la matinée à la Bourse de Paris, le titre s'est repris pour clôturer en légère hausse de 0,15 %.

Les analystes anticipaient notamment un ratio de solvabilité plus haut que celui présenté par SCOR mercredi. S'il s'améliore d'un point sur un an, à 210 %, les spécialistes misaient sur 216 %. SCOR estime néanmoins que ce résultat le situe « dans le haut de la plage de solvabilité optimale », « démontre sa résilience et améliore la génération de capital sous-jacente conduisant à proposer un dividende de 1,8 euro par action », a indiqué Thierry Léger.

Un événement exceptionnel explique la dégradation à laquelle a été confronté le groupe sur un an : le grand nettoyage de sa branche vie et santé, lancé par SCOR en cours d'année. Mi-juillet, le réassureur français avait prévenu les marchés de pertes à venir, en lançant un avertissement sur résultats. Quelques semaines plus tard, SCOR enregistrait un résultat négatif de 308 millions d'euros au deuxième trimestre. Sur l'ensemble du premier semestre, la perte nette atteignait 112 millions d'euros.

Une nomination attendue

Toujours aux prises avec le nettoyage de cette division, SCOR avait de nouveau enregistré une perte nette de 117 millions d'euros au troisième trimestre. Le groupe était néanmoins parvenu à rassurer les marchés en annonçant, plus vite qu'anticipé, la fin de la révision de ses hypothèses en réassurance-vie et santé. Priorité avait ensuite été donnée, au cours d'une journée investisseur organisée à Londres, à tourner la page du passé.

Le groupe avait alors présenté sa nouvelle stratégie pour la branche, orientée autour de quatre axes : accroître les marges, diversifier ses produits, surveiller ses contrats en

Les chiffres clés

48

EUROS

La valeur économique par action du groupe. Au 31 décembre 2023, elle était de 51 euros.

+ 6 %

PAR AN

C'est l'objectif de croissance de cette valeur économique jusqu'en 2026.

cours et renforcer l'efficacité opérationnelle. Reste à savoir quel candidat sera retenu pour mettre en œuvre ce nouveau plan. Car Thierry Léger, « déçu par les résultats » du deuxième semestre, a lui-même repris les rênes de la division « jusqu'à nouvel ordre ». « Le processus de recrutement est assez avancé », assure désormais le directeur général, qui espère voir le candidat désigné se mettre à l'œuvre avant l'été. Au total, « cela prendra trois ans pour redresser la barre » dans cette activité, a néanmoins prévenu le dirigeant au cours d'une conférence de presse. « Nous n'en sommes qu'à la première année », a-t-il souligné.

Les séquelles de cette revue des hypothèses se font encore ressentir. Sur un an, le résultat opérationnel accuse une chute de 78,2 %, à 298 millions d'euros. La valeur économique par action du groupe, est, elle aussi, ressortie affectée de l'épisode. Elle atteint désormais 48 euros, contre 51 euros au 31 décembre 2023. Le groupe maintient toutefois son objectif de voir croître sa valeur économique de 9 %



Malgré l'impact des mégafeux survenus en janvier à Los Angeles, le budget alloué aux événements climatiques extrêmes restera inchangé en 2025. Photo Getty Images via AFP

par an jusqu'en 2026. Les revenus bruts d'assurances s'inscrivent par ailleurs en légère hausse de 1,3 %, à 16,12 milliards d'euros sur l'année.

140 millions d'euros pour les incendies en Californie

« 2024 a été une année difficile, concède Thierry Léger. Mais au-delà de la revue des hypothèses, les résultats sont positifs. La branche dommages enregistre, sur l'année, une perfor-

mance excellente, tout comme les investissements qui réalisent de très bons résultats. »

En réassurance dommages et responsabilité civile, l'un de ses grands métiers, SCOR met notamment en avant une charge de 9,4 % liée aux catastrophes naturelles, un chiffre en deçà des 10 % anticipés. Sur l'ensemble de l'année, les activités de réassurance dommages ont dégagé un résultat de 779 millions

d'euros, en baisse de 13,1 % sur un an mais supérieur à la moyenne des attentes des analystes.

Au quatrième trimestre, le ratio combiné, soit le rapport entre les sinistres et les primes, de 83,1 %, a bénéficié d'une plus faible sinistralité. Pour l'année 2025, le budget alloué aux événements climatiques extrêmes restera inchangé, malgré l'impact des feux à Los Angeles, chiffré à 140 millions par le réassureur. ■

Comment Crédit Mutuel veut « adapter » son réseau d'agences

BANQUE

Crédit Mutuel Alliance Fédérale entend ajuster sa présence sur le territoire sans recourir à un plan massif de réduction du parc.

Des fermetures de petites agences sont prévues essentiellement en zone urbaine.

Krystèle Tachdjian

Les banques de détail françaises vont devoir trouver le bon équilibre entre le maillage d'agences et la banque digitale. Déjà, les établissements traditionnels sont sous pression pour accélérer les fermetures d'agences et revoir leur offre bancaire aux particuliers. BNP Paribas doit annoncer en mars un plan stratégique dans la banque de détail, qui devrait conduire à des fermetures d'agences et à une montée en puissance de sa banque en ligne Hello bank. La tentation est forte aussi pour les établissements de proposer à la clientèle patrimoniale des offres premium avec des conseillers en agence et de diriger les clients lambda vers la banque 100 % numérique.

De son côté, Crédit Mutuel n'entend pas opérer une telle bascule. « Cela ne correspond pas à notre mode de fonctionnement, ni à nos valeurs », a affirmé Daniel Baal, son président, lors de la présentation des résultats annuels du groupe mutualiste. « Nous voulons pour chaque client un conseiller bancaire dédié non commissionné », a-t-il martelé. Libre ensuite au client de faire appel, ou non, à ses services, voire de faire toutes ses opérations à distance, ajoute le dirigeant.

Des agences d'au moins sept salariés

Pour autant, la banque n'échappe pas à la nécessité d'ajuster son réseau. S'agissant de Crédit Mutuel Alliance Fédérale, qui rassemble 14 des 18 fédérations du groupe, « on n'a absolument pas d'objectif de réduction de réseau, ce qui est paradoxal par rapport aux autres établissements », a déclaré Daniel Baal. En revanche, « on adapte le réseau », nuance-t-il. A la fin du plan stratégique à horizon 2027, « nous souhaitons que 85 % environ de nos points de vente aient au moins sept salariés », indique le dirigeant. « Il n'est plus possible de garder les agences de deux ou trois collaborateurs », poursuit-il.

Pour atteindre cet objectif, « il y aura quelques fermetures de points de vente notamment en secteur urbain » où les regroupements d'agences posent moins de difficulté

aux clients et aux salariés que dans les territoires plus reculés. « In fine, le client aura accès à une équipe pluridisciplinaire et un meilleur accès au conseil », appuie Daniel Baal.

Moins d'un quart des quelque 3.660 agences (Crédit Mutuel et CIC) en France comptent moins de sept salariés. Les effectifs de celles qui fermeront leurs portes seront redirigés vers une agence de proximité qui sera renforcée, insiste la banque.

La mutualisation doit permettre de passer de 10.000 à 7.000 automates à horizon 2026.

Daniel Baal a également indiqué que Cash Services, la coentreprise de mise en commun des distributeurs automatiques (DAB) entre les réseaux de Crédit Mutuel Alliance Fédérale (et sa filiale CIC), Société Générale (SG) et BNP Paribas est en train de commencer son déploiement. « La philosophie est de regrouper et de fermer des automates, notamment en zone urbaine, qui sont proches les uns des autres, explique Daniel Baal. Cela donne un accès gratuit aux automates plus important pour nos clients. » Aujourd'hui, au-delà de trois opérations de retrait par mois, la transaction dans

un distributeur automatique concurrent est facturée un euro.

Pour les banques, « c'est un gain d'exploitation conséquent », assure Daniel Baal. Dans le cadre du projet Cash Services, le coût moyen d'un automate a été estimé entre 25.000 et 32.000 euros par an. La mutualisation doit permettre aux quatre banques de passer de 10.000 à 7.000 automates à horizon 2026, rappelle Priscille Szeradzki, directrice générale adjointe de la Confédération nationale du Crédit Mutuel, organe central du groupe. « Beaucoup de machines seront changées » au profit d'automates de nouvelle génération, a indiqué la banque. La marque Cash Services devrait s'inscrire progressivement dans le paysage bancaire et apparaîtra au-dessus des DAB pour informer les clients. Une campagne de communication doit être lancée.

L'an dernier, Crédit Mutuel, troisième groupe bancaire français, a réalisé un bénéfice net quasi stable d'environ 4,5 milliards d'euros, malgré une hausse du coût du risque, pour un produit net bancaire record de 19,3 milliards d'euros, en hausse de 3 % sur un an. Après des années de guerre ouverte, Crédit Mutuel Alliance Fédérale, sa principale composante, a fait la paix en 2023 avec ses rivaux bretons de Crédit Mutuel Arkéa (CMA, qui regroupe le Crédit Mutuel de Bretagne et du Sud-Ouest). Une ambiance pacifiée. ■

annonces judiciaires & légales

AVIS D'ENQUETE PUBLIQUE COMMUNE DE DRANCY

Enquête publique relative à la Mise en concordance du cahier des charges du lotissement Champ de la Dixmeresse dit « Doucette » sur la commune de Drancy.

Par arrêté municipal en date du 28 février 2025, le maire de la ville de Drancy a ordonné que soit procédé à une enquête publique ayant pour objet la mise en concordance du cahier des charges du lotissement le Champ de la Dixmeresse dit « La Doucette » avec le plan local d'urbanisme de Drancy en vigueur, pour une durée de 15 jours, du jeudi 20 mars 2025 à 9h au vendredi 04 avril 2025 à 17h30.

A cet effet, par décision de Madame la Présidente du Tribunal Administratif de Montreuil Monsieur Stanley GENESTE a été désigné en qualité de Commissaire enquêteur et Monsieur Guy VELLA en qualité de Commissaire enquêteur suppléant.

Pendant toute la durée de l'enquête publique, le dossier du projet de mise en concordance sera consultable par le public à la mairie de Drancy aux jours et heures d'ouverture habituels de la mairie, ainsi que sur le site internet suivant : www.drancy.fr et également sur un poste informatique mis gratuitement à la disposition du public à la Direction de l'Urbanisme (centre administratif) de la mairie de Drancy, aux jours et heures d'ouverture habituels de la mairie.

Pendant toute la durée de l'enquête publique, le public pourra consigner ses observations sur le registre d'enquête en mairie de Drancy, centre administratif, Direction de l'Urbanisme (3e étage), 93701 Drancy aux jours et heures d'ouverture habituels de la mairie, ou les adresser à Monsieur le commissaire enquêteur par courrier à : Mairie de Drancy, Place de l'hôtel de ville, Direction de l'Urbanisme (3e étage), 93701 Drancy.

Ou par courrier électronique à l'adresse électronique suivante : sgeneste@guam-conseil.fr lequel les annexera au registre d'enquête.

Le commissaire enquêteur recevra le public en mairie (centre administratif, Direction de l'Urbanisme, 93701 Drancy) aux jours et heures suivants :

- Jeudi 27 mars 2025 de 16h à 19h.

Le rapport et les conclusions du commissaire enquêteur seront à la disposition du public pendant un an à la Mairie de Drancy ainsi que sur le site internet : www.drancy.fr

A l'issue de l'enquête publique, et après délibération du Conseil municipal, le Maire de la commune de DRANCY pourra prononcer la mise en concordance du cahier des charges du lotissement

« La Doucette » avec le PLU de DRANCY.

Le Maire, Aude LAGARDE

Le 05/03/2025

La ligne de référence est de 40 signes en corps minimal de 6 points didot.

Le calibrage de l'annonce est établi de filet à filet.

Les départements habilités sont 75, 78, 91, 92, 93, 94, 95 et 69.



SEANCE DU 05 - 03 - 2025
CAC 40 : 8173,75 (1,56 %) NEXT 20 : 11676,97 (3,60 %)
CAC LARGE 60 : 8791,75 (1,66 %)
CAC ALL-TRADABLE : 6038,99 (1,71 %)
DATE DE PROROGATION : 25 MARS

CAC 40

Table listing CAC 40 companies with columns for company name, volume, price, and percentage change.

Table listing various French companies with columns for company name, volume, price, and percentage change.

SRD Suite

Table listing SRD Suite companies with columns for company name, volume, price, and percentage change.

SRD Suite

Table listing SRD Suite companies with columns for company name, volume, price, and percentage change.

SRD

Table listing SRD companies with columns for company name, volume, price, and percentage change.

VALEURS FRANÇAISES

Table listing various French companies with columns for company name, volume, price, and percentage change.

VALEURS FRANÇAISES

Table listing various French companies with columns for company name, volume, price, and percentage change.

VALEURS FRANÇAISES

Table listing various French companies with columns for company name, volume, price, and percentage change.

AUTRES VALEURS DE LA ZONE EURO

Table listing companies from other European zones with columns for company name, volume, price, and percentage change.

VALEURS EURO INTERNATIONALE

Table listing international European companies with columns for company name, volume, price, and percentage change.



« Ekko, le messenger des Echos » par Jean-François Martin pour « Les Echos ». Retrouvez plus de 300 logos sur notre galerie en ligne « Les logos des Echos ».

EN VUE

Justin Trudeau



Justin Trudeau est déjà tombé au front. Dès le 6 janvier, il s'est résolu à annoncer son départ, d'ici à octobre. Neuf ans de pouvoir avaient usé le « Macron canadien » jusque dans son camp. Trump et ses menaces de « 5^e Etat » l'ont achevé. « You're fired ! » Depuis, Trump l'appelle le « gouverneur Trudeau » pour l'humilier. Mais il mourra debout. Pas le choix, les États-Unis déclarent déjà la guerre commerciale. Aux grands maux, les grands mots : le toujours Premier ministre a accusé Washington de vouloir, avec ses mesures « idioties » et ses excuses « bidon », « faire chuter l'économie » de son pays pour ensuite « parler d'annexion ». Tabernacle ! Le Canada riposte en ciblant 1.200 produits américains. L'Ontario et le Québec vont jusqu'à retirer l'alcool américain des magasins d'Etat. C'est le moment de leur vendre du cognac ! Emporté aussi par les retours de flamme conservateurs sur ses terres, Justin Trudeau ne battra pas le record de son charismatique père, Pierre Elliott Trudeau, passé quinze ans au pouvoir. Mais il sera sorti de son ombre en modernisant, par son style et ses réformes progressistes, le Canada. L'histoire semble le condamner à devoir le laisser à un avenir plus incertain que jamais. De quoi en garder un goût amer. Du sirop d'érable de Montréal, où il a grandi adolescent, aidera peut-être à le faire passer. Il est né quand ses parents occupaient la résidence officielle du Premier ministre, au 24 Sussex Drive à Ottawa. C'est là, déjà devant les caméras, que les Canadiens l'ont découvert, vu faire ses premiers pas, apprendre à nager. En mal d'entretien, Sussex Drive continue depuis de tomber en ruine. C'est la chute de la maison Trudeau. — **Derek Perrotte**

La surprise du Panama

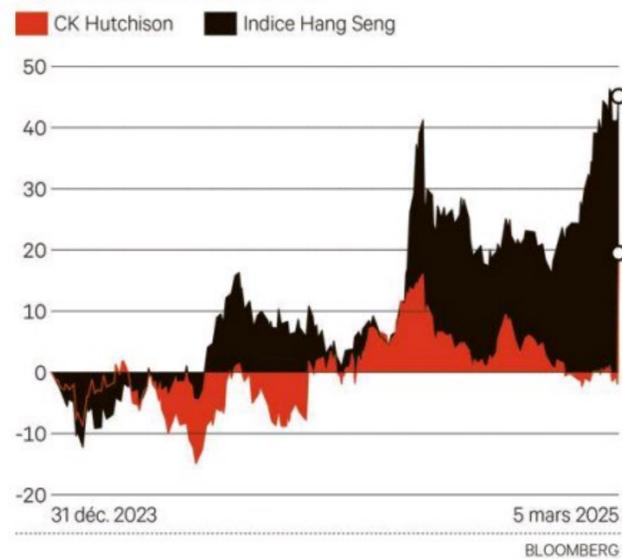
CK Hutchison profite du guépier panaméen pour céder le gros de son empire portuaire.

Le mot crise s'écrit avec deux idéogrammes, danger et opportunité. Avec le milliardaire chinois Li Ka-Shing, le poncif managérial a l'avantage de se muer en espèces sonnantes et trébuchantes. Loin d'en « faire un Panama » – comme on disait en France après le scandale du même nom –, la Bourse de Hong Kong tire au contraire son chapeau au « deal » inattendu sorti de celui du conglomérat familial CK Hutchison, en quelques semaines seulement. Ce dernier a saisi l'occasion d'engranger 19 milliards de dollars américains, en cédant toute sa branche portuaire, à l'exception de la partie chinoise. Loin de brader une petite partie, il surprend en décrochant une prime de cession sur un tout, selon les calculs des analystes. Car il puise dans les poches profondes d'un consortium formé par BlackRock, sa filiale GIP et la filiale TIL de l'armateur suisse MSC. Le géant américain de la gestion d'actifs poursuit ses ambitions dans les infrastructures, tout en donnant des gages supplémentaires au président Trump. Pour sa part, l'homme d'affaires chinois de 96 ans a passé le relais à son fils Victor en 2018. Ce dernier ne sera pas automatiquement surnommé « Superman » comme son père. Mais les espérances des investisseurs mondiaux pour cette division portuaire, qui représente seulement 15 % de l'excédent brut d'exploitation, s'étaient refroidies avec les tensions géopolitiques et douanières. Le holding était tiraillé entre l'Oncle Sam et les princes rouges, même si la moitié de son profit vient d'Europe. Il s'est débrouillé pour faire rebondir de plus de 4 milliards sa valeur boursière (+22 %). — **Sylvie Ramadier**

crible

CK Hutchison face à la Bourse de Hong Kong

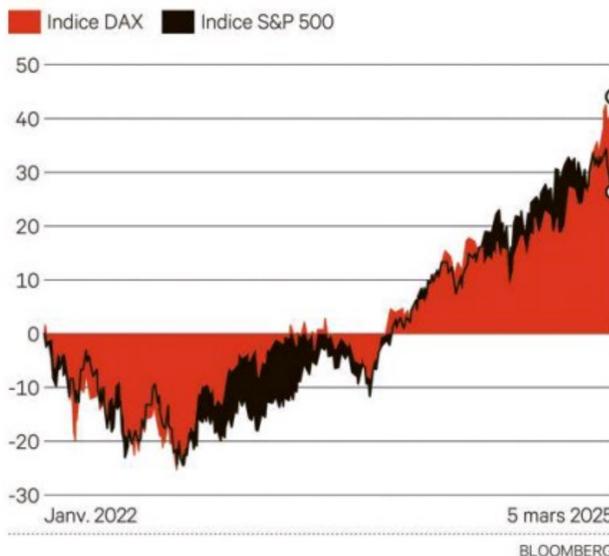
Variation en %, dividendes réinvestis



Une symphonie allemande

Les actions allemandes face aux actions américaines

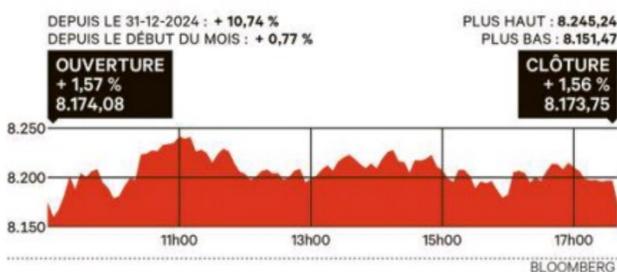
Variation en %, dividendes réinvestis



La Bourse de Francfort cherche à anticiper la relance allemande qui se profile.

« Mieux vaut manquer d'argent que d'amis », dit un vieux proverbe allemand. Mais quand le meilleur ami vient à manquer, il sert quand même d'avoir beaucoup d'argent, comme le montre le retournement budgétaire qui se profile outre-Rhin sous la houlette de Friedrich Merz. La Bourse de Francfort sait bien qu'elle est loin de connaître le fin mot de cette grande histoire économique et financière qui s'écrit en direct sous ses yeux, sous l'influence de Donald Trump. En attendant, elle cherche à ne pas rester sur le quai d'une relance attendue depuis des années, et aussi à envisager la hausse des taux longs comme du bon stress. L'indice DAX (+3,5 %) est reparti à l'assaut de son dernier record, loin de la déprime boursière de la veille. Sa symphonie cyclothymique n'est évidemment pas terminée. La levée du frein à la dette pour les dépenses d'armement et un fonds d'infrastructures auraient un effet multiplicateur pour l'économie, même s'il reste à calculer. Les experts de marchés de Société Générale rappelaient ainsi qu'un rapport de l'institut Kiel IfW estimait à 80 % la part des fournisseurs non européens pour les dépenses militaires. Les dépenses d'équipements et de construction sont plus locales, mais elles demandent du temps, et de la main-d'œuvre. En tout cas, le benchmark boursier germanique n'est plus celui d'un homme malade. Il a refait une bonne partie du retard accumulé sur son homologue américain depuis le début de 2020 (+74 % contre +93 %) l'année de la pandémie. Et il fait bien mieux depuis le début de 2022, celle de l'invasion de l'Ukraine. — **S. R.**

La Bourse de Paris rebondit



La Bourse de Paris reprend pied. Après une chute de 1,85 % mardi, l'indice CAC 40 s'est adjugé 1,56 %, à 8.173,75 points. La dynamique a été la même pour toutes les grandes places européennes, à l'exception de Londres, qui a fini à l'équilibre. Le FTSE MIB italien a gagné 2,08 %, et le DAX allemand s'est envolé de 3,55 %.

Les investisseurs ont salué l'annonce par les partis conservateurs et sociaux-démocrates – qui travaillent à la formation d'une coalition – d'un grand plan de relance de 500 milliards d'euros sur dix ans.

Des fonds destinés à financer notamment le développement d'infrastructures. Le sacro-saint frein à la dette serait pour sa part levé afin de réarmer le pays.

Du côté des valeurs, ArcelorMittal (+10,47 %) et Saint-Gobain (+8,84 %) ont caracolé en tête du CAC 40, portés par l'espoir de nouveaux chantiers de grande ampleur dans le cadre du plan allemand. Sur la troisième marche du podium, Thales (+7,63 %) a pour sa part bénéficié des annonces de Bruxelles et Berlin sur les investissements dans le domaine de la défense.

LA PHOTO DU JOUR



CARÊME Des bougies ont été disposées devant l'hôpital Gemelli, à Rome, où est hospitalisé le pape François, 88 ans. Les cardinaux ont célébré mercredi le début du Carême catholique en l'absence du souverain pontife, hospitalisé depuis vingt jours pour une double pneumonie, source d'inquiétude grandissante. Le cardinal italien Angelo De Donatis a lu à sa place l'homélie de la messe du mercredi des Cendres écrite par François, à la basilique Sainte-Sabine, sur la colline de l'Aventin, à Rome.

Photo Dimitar Dilkojff/AFP